



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
CONTENANT UN RAPPORT FINANCIER ANNUEL
EXERCICE 2013

Lagardère

PROFIL

Lagardère est un groupe de médias diversifié comptant parmi les leaders mondiaux. Dirigé par Arnaud Lagardère, il est implanté dans une trentaine de pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires :

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

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING

Éditions
JCLattès
LE MASQUE

Astérix

CG
THE ORION PUBLISHING GROUP

Bruño

Hatje

GLG
GRAND CENTRAL
PUBLISHING

fayard

Le Livre
de Poche

LB kids
LITTLE BOOKS
KIDZ



Lagardère
SERVICES

RELAY

ALBA DUTY FREE

hubiz

inmedio

discover

TRIB'S

Naville

curtis

LAPOSTOL
L



Lagardère
ACTIVE

MATCH

Lagardère
ENTERTAINMENT

Europe 1

gulli

ELLE

Doctissimo

RFM

Lagardère
publicité

BilletRéduc
LIVE ENTERTAINMENT



Lagardère
UNLIMITED

Lagardère
Unlimited

SPORTFIVE

WSG
WORLD SPORT GROUP

IEC
IN SPORTS

sports marketing
and management

Lagardère
Unlimited
EVENTS

Lagardère
Unlimited
SCANDINAVIA

Lagardère
Unlimited
STADIUM SOLUTIONS

Lagardère
Unlimited
LIVE ENTERTAINMENT



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un Rapport financier annuel

EXERCICE 2013

Lagardère SCA

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

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

Siège social: 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) - France

Téléphone: +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

Adresse Internet : www.lagardere.com



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 04 avril 2014, 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	178
	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 2013	RFA 180
	1.2	Attestation des personnes responsables	6	6.6	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	RFA 194
	1.3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	6	6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	RFA 195
2	PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2013	7	6.8	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	196	
	2.1	Données financières consolidées globales	8	7	INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	197
	2.2	Données financières consolidées par action	8	7.1	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	198
3	FACTEURS DE RISQUES RFA	9	7.2	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	199	
	3.1	Risques liés à la conjoncture économique	10	7.3	Rémunérations et avantages	211
	3.2	Risques liés à l'activité	11	7.4	Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	232
	3.3	Risques juridiques	12	7.5	Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	248
	3.4	Risques financiers ou de marché	14	8	AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	249
	3.5	Risques opérationnels	15	8.1	Capital social	RFA 250
4	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA	17	8.2	Principales dispositions statutaires	RFA 256	
	4.1	Renseignements généraux concernant l'émetteur	18	8.3	Contrats importants	RFA 262
	4.2	Historique	19	8.4	Propriétés immobilières	263
	4.3	Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles	20	9	INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR RFA	265
	4.4	Principaux investissements	21	9.1	Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2014)	266
5	INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	23	9.2	Perspectives	266	
	5.1	Activités et stratégie	24	9.3	Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	266
	5.2	Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l'exercice 2013 : Lagardère Media	25	10	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	267
	5.3	Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique	47	11	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	269
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 2013	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 2013	Chapitre 6.5	180
Les comptes consolidés 2013	Chapitre 6.3	99
Le rapport de gestion		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 5	23
	Chapitre 8.3	262
	Chapitre 9	265
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 6.1	92
	Chapitre 6.2	94
	Chapitre 6.4	178
▶ Principaux risques	Chapitre 3	9
▶ Organisation de la Société et du Groupe, gouvernement d'entreprise	Chapitre 7	197
▶ Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions et sur les principales dispositions statutaires	Chapitre 8.1	250
	Chapitre 8.2	256
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6.6	194
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6.7	195

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



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

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

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

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

RFA

LES GÉRANTS

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère,
- ▶ La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;
- Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- Monsieur Dominique D'Hinnin, Directeur Général Délégué ;
- Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

RFA

ATTESTATION DES GÉRANTS

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

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint (chapitre 3 pages 9 à 16; chapitre 4 pages 17 à 22; chapitre 5 pages 23 à 89; chapitre 6 - § 6.1 pages 92 et 93; chapitre 6 - § 6.2 pages 94 à 98; chapitre 7 pages 197 à 248; chapitre 8 pages 249 à 263; chapitre 9 pages 265 et 266) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 194 et 195 du présent Document de référence ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2011 et 2012 respectivement en pages 218 à 220 du Document de référence 2011 et en pages 198 et 199 du Document de référence 2012. »

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

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

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

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

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 contient une observation relative à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les hypothèses retenues dans le cadre des tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment celles relatives à Lagardère Unlimited.

Paris, le 03 avril 2014

Arnaud Lagardère Pour la société Arjil Commanditée-Arco

Arnaud Lagardère Pierre Leroy

1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

RFA

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres représenté par Mme Jeanne Boillet Tour First - 1 place des Saisons - 92037 Paris-La-Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2017
Mazars représenté par M. Bruno Balaire 61 rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2014
Suppléants		
Auditex - Tour First - 1 place des Saisons - 92037 Paris-La-Défense	10 mai 2011	2017
M. Patrick de Cambourg - 61 rue Henri-Regnault - 92400 Courbevoie	29 avril 2008	2014

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



PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2013

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

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(en millions d'euros)	Année 2013	Année 2012	Année 2011
Chiffre d'affaires	7 216	7 370	7 657
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽¹⁾	327	339	402
Éléments non récurrents non opérationnels	1 193	(216)	(1 003)
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	7	105	112
Résultat avant charges financières et impôts	1 527	228	(489)
Charges Financières nettes	(91)	(82)	(95)
Impôts	(117)	(40)	(105)
Résultat net consolidé	1 319	106	(689)

dont Part des minoritaires	12	17	18
dont Résultat net - Part du Groupe	1 307	89	(707)

Capitaux propres	2 927	2 991	3 024
Trésorerie (endettement) nette	361	(1 700)	(1 269)
Écarts d'acquisition	1 619	1 799	1 837
Investissements	337	648	352

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

- Contribution des sociétés mises en équivalence;
- Plus ou moins-values de cession d'actifs;
- Perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles;
- Charges de restructuration;
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions;
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition;
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(2) Avant pertes de valeur.

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

(en euros)	2013		2012		2011	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	10,22	10,09	0,70	0,69	(5,56)	(5,56)
Capitaux propres – Part du Groupe par action	22,27	21,98	22,79	22,51	23,18	22,94
MBA par action	3,55	3,50	4,32	4,27	4,69	4,64
Cours de l'action au 31.12	27,02		25,285		20,40	
Dividende	10,30⁽²⁾		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	6,00⁽³⁾		-		-	

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

(2) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014 la distribution d'un dividende de 10,30 € par action, dont 1,30 € correspond à la partie ordinaire de ce dividende et 9 € à la partie extraordinaire qui a fait l'objet d'un acompte suite à la décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(3) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014 une distribution exceptionnelle de 6 € par action dont le montant global sera prélevé sur le poste « primes d'émission ».



FACTEURS DE RISQUES

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

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

La description ci-après porte sur l'exposition du Groupe à certains risques jugés significatifs, étant précisé que les procédures de gestion des risques sont décrites au 7.4.1.8 du présent document « Dispositif de gestion des risques ».

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

3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

RFA

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

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport aérien que les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. À titre indicatif, une baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 3 à 4 millions d'euros du résultat opérationnel de cette Branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

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

Par ailleurs, dans le domaine des événements sportifs, comme cela s'est déjà produit, 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 changent également leur stratégie de programmation en diminuant ou retardant leurs acquisitions de contenus sportifs ou

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

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

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

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

Écart par rapport au taux de croissance perpétuelle retenu pour les tests de valeur	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited
-1 %	(18)	-	-	-
-0,5 %	(1)	-	-	-
0 %	-	-	-	-
0,5 %	3	-	-	-
1 %	3	-	-	-

3.1.2 ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES

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

résultats des implantations du Groupe, et d'autre part la solvabilité des États correspondants et de leurs systèmes bancaires.

À titre indicatif, en 2013, le Groupe a réalisé 3,7 % de son chiffre d'affaires dans des pays tels que la Hongrie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, l'Argentine et – pour une moindre part – certains pays de notation inférieure.

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

3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

RFA

3.2.1 ÉVÉNEMENTS ET DROITS MÉDIA 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 été observé depuis quelques années, tant en Europe qu'en Asie, un changement de stratégie de certaines fédérations sportives dans le cadre de la commercialisation des droits médias de leurs compétitions, qui privilégient désormais la centralisation. L'UEFA, par exemple, a centralisé la commercialisation des droits de retransmission des matchs de qualification aux Championnats d'Europe des nations (Euro) et à la Coupe du monde 2018 dans la zone européenne, demandant aux 53 fédérations nationales qui lui sont affiliées de ne pas conclure d'accords sur ces droits au-delà du 30 juin 2014. L'UEFA a confié cette commercialisation centralisée à l'agence CAA Constellation, réduisant d'autant plus les opportunités d'intervention de Sportfive. Sportfive détient encore les droits médias de diverses fédérations européennes, mais leur commercialisation, en ce qui concerne les rencontres qualificatives

à ces tournois, ne se prolongera pas au-delà du 30 juin 2014, avec un impact évident et conséquent sur le niveau d'activité de Sportfive.

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

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

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

Enfin, comme déjà observé, la structure et le calendrier des événements sportifs et la structure des contrats de Lagardère Unlimited (acquisition de droits ou commission d'agent) peuvent conférer un caractère irrégulier au chiffre d'affaires de cette Branche.

3.2.2 TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ

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

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 35 de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document de référence décrit les enquêtes diligentées par certaines autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique et les transactions acceptées par Lagardère Publishing dans ce cadre.

Aux États-Unis, l'association des éditeurs américains (*Association of American Publishers*), dont Hachette Book Group est membre, et Google ont conclu en octobre 2012 un accord amiable aux termes duquel, notamment, les éditeurs américains pourront choisir de rendre disponibles ou non leurs livres ou leurs journaux dans la bibliothèque en ligne de Google, et le cas échéant de les en retirer. Pour mémoire, Lagardère Publishing avait conclu avec Google en juillet 2011 un accord portant sur la numérisation d'œuvres en langue française.

À terme, une forte concentration aval dans la vente de médias ou de livres numériques ainsi que dans la vente en ligne de livres imprimés exposerait certaines activités du Groupe, et notamment de Lagardère Publishing à une situation de dépendance. Une telle évolution pourrait influencer sur la rentabilité des réseaux de vente de livre imprimé notamment en librairie, ce qui pourrait amener Lagardère Publishing à constater des impayés.

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

Une part importante du chiffre d'affaires des activités de distribution menées par Lagardère Services relève de la distribution de presse ou de médias imprimés. Une décroissance 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.

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

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés 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 ou des concessions gérées par Lagardère Services peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de flux de revenus futurs attendus. Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur

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

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

3.2.4 RISQUES LIÉS À DES COMPÉTENCES OU DES TALENTS CLEFS

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

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

3.3 RISQUES JURIDIQUES

RFA

3.3.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

Dans le cadre de ses activités d'édition et de distribution de livres, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à des réglementations locales particulières en matière, notamment, de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, le Groupe est soumis aux réglementations relatives au prix unique du livre, fixé par l'éditeur ou l'importateur et limitant les remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs, ainsi qu'à la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse et à celle visant à élargir l'accès aux livres indisponibles.

Dans le cadre de ses activités d'édition de livres comme en matière de presse et d'audiovisuel, le Groupe est soumis, en particulier, aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

Dans le cadre de ses activités de commercialisation en gros et au détail, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à certaines réglementations locales spécifiques relatives, principalement, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac, des alcools, à la vente de produits hors taxe (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou, encore, aux activités de transports. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet réglemente la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse.

À l'étranger et en France, certaines de ces activités peuvent, par ailleurs, être soumises à autorisation préalable. Par ailleurs, la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte anti-tabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, telles qu'en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente aux voyageurs internationaux de produits du tabac en franchise de droits et de taxes ou l'interdiction de fumer dans les transports ou lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette Convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac (en particulier en Hongrie en 2013), susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur

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

Dans le cadre de ses activités publicitaires (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing et audiovisuels), le Groupe est soumis aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, et celles liées à la publicité trompeuse.

La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication est applicable aux activités françaises du Groupe relevant de la communication audiovisuelle. L'exploitation de services audiovisuels (notamment de radio et de télévision) par le Groupe en France est subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée, par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation comportent entre autres le respect de quotas de diffusion et une obligation de contribution à la production audiovisuelle. Elles font l'objet d'une convention signée avec le CSA et leur renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée. La plupart des autres pays dans lesquels les activités audiovisuelles sont implantées ont adopté un dispositif législatif dont le fonctionnement est comparable à celui de la loi du 30 septembre 1986 et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences de services audiovisuels, les conditions d'exploitation des programmes de ces services (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anti-concentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local. Il convient enfin de rappeler qu'aux termes des lois du 30 septembre 1986 et du 1^{er} août 1986 sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet

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

de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers dans le capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio ou de télévision par voie hertzienne ou d'une société éditant une publication de langue française (cette disposition s'entendant sous réserve des engagements internationaux de la France, c'est-à-dire comme ne s'appliquant pas notamment aux ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen).

Dans le cadre de ses activités dans le secteur du sport, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ses activités de négoce de droits et d'organisation de manifestations sportives, aux législations nationales et locales encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité) et leur exploitation (acquisition, retransmission), la propriété intellectuelle appliquée au secteur du sport (droit à l'information du public en matière sportive, etc.) ainsi que, de par ses liens commerciaux avec de tels acteurs, les organismes liés au sport (en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales, notamment dans le football). En ce qui concerne ses activités de gestion d'infrastructures sportives

et d'entraînement de sportifs, le Groupe est soumis notamment à diverses réglementations françaises telles que celles relatives aux structures juridiques privées ayant un objet sportif (associations sportives agréées, sociétés sportives professionnelles), aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public. Les activités de représentation et de gestion de carrière de sportifs sont quant à elles notamment susceptibles d'être soumises, en fonction des pays concernés, à diverses réglementations publiques et/ou émanant d'organisations sportives relatives à l'activité d'intermédiaire et à la protection des mineurs. Enfin, les activités liées au développement d'enceintes sportives doivent tenir compte des réglementations en matière de construction, d'urbanisme, de réception du public et d'homologation par les instances sportives.

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

3.3.2 RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

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

3.3.3 RISQUES AVÉRÉS ET CONSÉCUTIFS AU NON RESPECT D'ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

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

Les risques de contrepartie sont décrits au § 3.4.3 ci-après.

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

3.3.4 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques; le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2013.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2013, 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'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

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

Dans le domaine d'activité de Lagardère Publishing, la loi n° 2012-958 du 16 août 2012 a uniformisé en France le taux de TVA applicable aux livres, quel que soit leur support (notamment physique ou numérique), en le fixant à 5,5% depuis le 1^{er} janvier 2013. Suivant le même principe, dans le domaine d'activité de Lagardère Active, le Gouvernement français a annoncé son intention d'aligner, à compter de février 2014, le taux de TVA applicable à la presse en ligne (20% auparavant) sur le taux de 2,1% déjà applicable à la presse papier. S'agissant de la TVA

applicable au livre numérique, la Commission européenne a déjà 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. La Commission pourrait en faire de même s'agissant de l'initiative de la France relative à la presse en ligne. Parallèlement, la Commission européenne est engagée dans une réflexion d'ensemble qui pourrait aboutir à une réforme de la TVA au niveau communautaire.

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

RFA

3.4.1 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX, DE CHANGE

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

comptes consolidés de l'exercice 2013 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 213 milliers de tonnes en 2013, comme décrit au paragraphe 5.3.2.2 C du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations

des prix du papier, notamment sur les marchés européen, nord-américain et asiatique.

Une augmentation importante des prix 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 à 20 millions d'euros pour une variation durable de 10% des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

3.4.3 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie apparaît au paragraphe 29.2 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2013 figurant au chapitre 6 du présent document.

Comme indiqué dans cette même note 29, «En 2012 et 2013, le Groupe a été confronté au non recouvrement de certaines créances notamment du fait de la faillite du distributeur Mercury aux États-Unis, de la faillite de certaines enseignes de librairie en France, ainsi que dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs.»

Par ailleurs, dans diverses zones géographiques et en raison

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

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

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

3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

RFA

3.5.1 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

La politique de prévention et de gestion des risques industriels et liés à l'environnement est décrite au paragraphe 7.4.1.8 du présent document « Dispositif de gestion des risques ».

3.5.1.1 RISQUES IDENTIFIÉS

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

Seules les activités liées principalement aux entrepôts et sites de distribution du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution & Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) peuvent se trouver exposées à des risques particuliers qui sont néanmoins limités et identifiés. Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

3.5.1.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations liés à des risques industriels ou environnementaux susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou sur ses résultats, outre le litige avec une administration brésilienne mentionné en note 35. Le Groupe n'a par ailleurs connaissance d'aucune question environnementale pouvant influencer l'utilisation qu'il fait de ses immobilisations corporelles.

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

En conséquence, en 2013 aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2013, aucune charge n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

3.5.2 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS

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

de solution alternative. La part des achats effectués auprès du premier, des cinq premiers et des dix premiers fournisseurs s'établit respectivement à 8 %, 24 % et 33 %.

3.5.3 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

Dans la conduite de ses opérations, le Groupe pourrait se trouver confronté à des pertes ou des mises en cause de sa responsabilité. Sans qu'il soit possible de les quantifier ni même de les identifier de façon exhaustive, il peut s'agir, outre des risques généralement liés à toute activité à dominante tertiaire et des risques d'exécution des contrats mentionnés au 3.2.3, des risques liés notamment à

la fraude, aux réseaux et systèmes d'information, à l'organisation d'événements ouverts au public et à la gestion d'enceintes, notamment sportives, ouvertes au public. La croissance de l'activité du Groupe dans le domaine des ventes en aéroport renforce son exposition à une perturbation prolongée du trafic aérien.

3.5.4 ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au 7.4.1.8 du présent document « Dispositif de gestion des risques ».

Le Groupe possède une société d'assurance captive basée aux États-Unis pour la couverture de certains risques de la branche Lagardère Services en Amérique du Nord. Cette société intervient exclusivement au profit de sociétés du Groupe. Les polices d'assurance qui s'y rattachent interviennent, d'une part, en addition des assurances souscrites décrites au paragraphe 3.5.4.1 ci-après ou, d'autre part, en première ligne pour des montants de risques non significatifs à l'échelle du Groupe. Cette Société n'a dû indemniser aucun sinistre depuis sa création.

3.5.4.1 ASSURANCES SOUSCRITES

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

En 2013 pour 2014 le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

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

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

3.5.4.2 NIVEAU DE COUVERTURE

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

3.5.4.2.1 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

A) Risques couverts

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

B) Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des montants en risque (valeur des actifs et coût de certaines des interruptions d'activité) ; dans certains cas, elles peuvent être assorties de limitations contractuelles d'indemnité, agréées avec les assureurs. Le niveau des franchises est adapté aux capacités des branches et de leurs implantations.

Pour 2014, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Hachette Livre. Les autres limites d'assurance sont inférieures ou égales à 150 M€. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits

ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.5.4.2.2 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

A) Risques couverts

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

B) Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2014, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 45 M€, tandis qu'aux USA elle est (hors auto-assurance) d'environ 57 M€.

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

3.5.4.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2013, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,13 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).



RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA

4.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR		18	4.3 ORGANIGRAMME - LISTE DES FILIALES IMPORTANTES - RELATIONS MÈRE-FILLES		20
4.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	18	4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS		21
4.1.2	Siège social, adresse, téléphone	18	4.4.1	Politique d'investissement et d'innovation	21
4.1.3	Forme et législation	18	4.4.2	Principaux investissements 2011	21
4.1.4	Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	18	4.4.3	Principaux investissements 2012	21
4.1.5	Date de constitution et durée	18	4.4.4	Principaux investissements 2013	22
4.2 HISTORIQUE		19			

4.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

4.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SCA

Nom commercial : Lagardère

4.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE

Siège Social :

4 rue de Presbourg - Paris 16^e (75)

Adresse postale :

4 rue de Presbourg – 75116 Paris

Téléphone :

+33 (0)1 40 69 16 00

4.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société en commandite par actions soumise à la législation française

4.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris

4.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 15 décembre 2079

4.2 HISTORIQUE

Lagardère SCA, auparavant dénommée MMB jusqu'à fin 1992, puis Lagardère Groupe jusqu'en juin 1996, est une société dont la vocation d'origine a été de regrouper, en 1982, les actifs détenus par le groupe Matra dans le domaine des médias, préalablement à l'entrée de l'État dans son capital, afin que celui-ci ne puisse en avoir le contrôle.

Elle a, à l'initiative et sous la direction de Jean-Luc Lagardère, pris le contrôle de la société Hachette, puis de la société Matra rendue début 1988 au secteur privé. Les activités de ces deux sociétés ont été regroupées fin 1992 par voie de fusion de leurs deux sociétés mères pour donner naissance à Matra Hachette, Lagardère SCA ayant adopté à cette même époque la forme juridique de commandite par actions.

C'est en juin 1996 que ce processus de restructuration s'est achevé avec l'absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui a pris à cette occasion sa dénomination actuelle de Lagardère SCA.

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

► **Alliances majeures dans le domaine de la Défense et de l'Espace** : mis en œuvre dès le début des années 1990, ce processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aérospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Matra Hachette – à la société Aérospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace AG et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. (dont le nom commercial est, depuis le 2 janvier 2014, Airbus Group) dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15%. Celle-ci a été ramenée à 7,5% en 2009 par cession de trois tranches de 2,5% en juin 2007 et en juin 2008, puis le 24 mars 2009. À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert, Lagardère a cédé, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. Le Groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action EADS N.V.

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

- la prise de contrôle totale des activités de ces pôles avec l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui est des activités Audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de la cote de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui est des activités de Presse ;
- depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34% dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20% dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante) et le secteur du Livre (acquisition en 2002-2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en

Grande-Bretagne, accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group) ;

- le poids des activités de Presse et de Distribution et Services a, en ce qui les concerne, été accru davantage par croissance organique que par des acquisitions extérieures d'envergure. On notera toutefois l'acquisition réalisée en septembre 2012, par Lagardère Services Travel Retail de AdR Retail Srl (aujourd'hui Lagardère Services Travel Retail Roma), opérateur de huit points de vente Duty Free/Duty Paid des deux aéroports de Rome ;
- le rapprochement annoncé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ; ce rapprochement 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, leader français de l'édition de contenus sur Internet.

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

- 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.

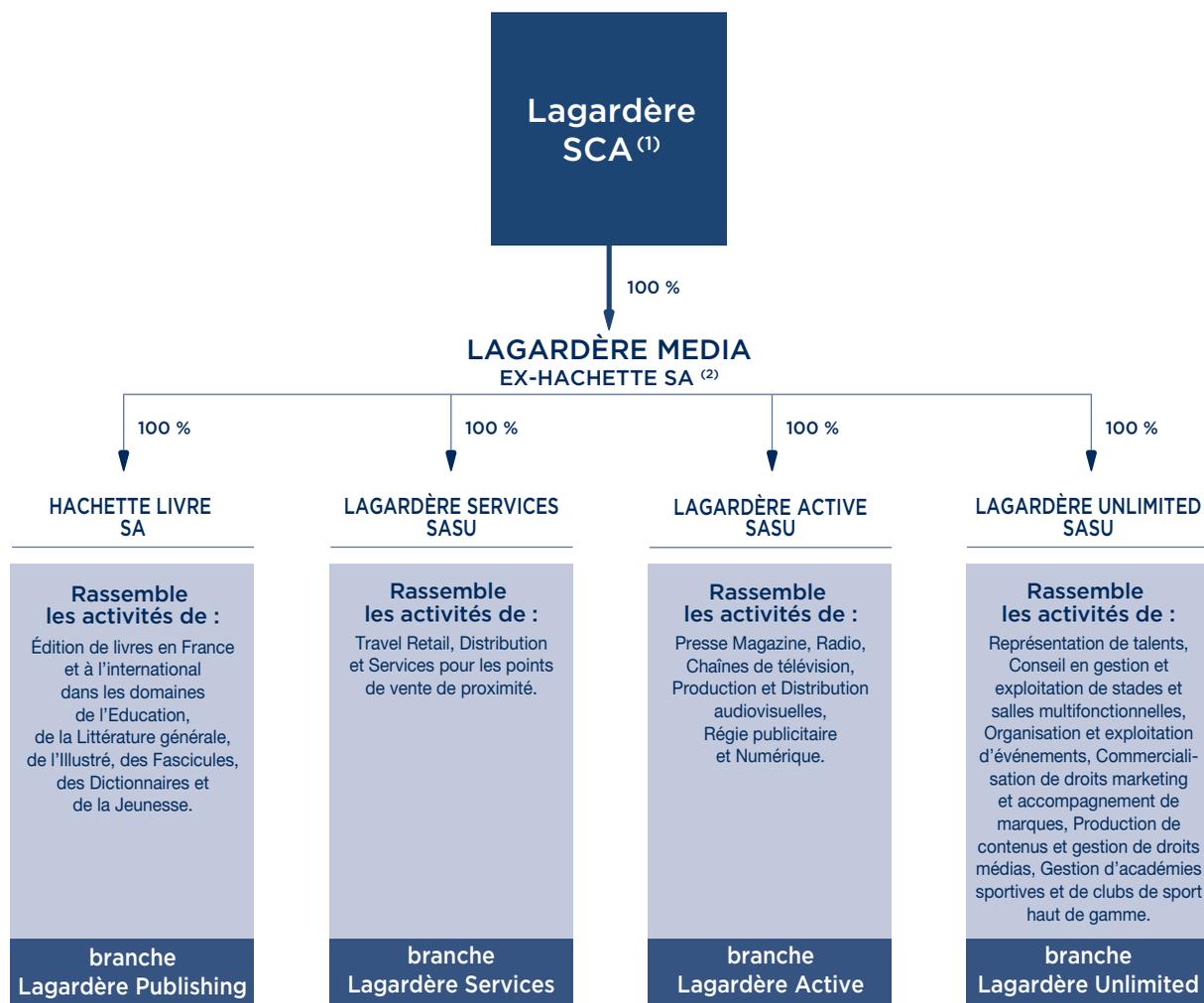
► **Création d'une branche "Sports" devenue "Lagardère Unlimited" :**

- en se portant acquéreur :
 - de la société Sportfive début 2007 ; Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
 - en 2007 de la société IEC in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
 - en 2008, des sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance et Pr Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis ;
- en rassemblant en 2010 l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que de la société Best (Blue Entertainment Sports et Television) acquise en 2010 au sein d'une nouvelle branche dénommée Lagardère Unlimited 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 branche d'activité et par secteur géographique.



(1) Organigramme arrêté au 1^{er} mars 2014.

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

Comme cela est indiqué au paragraphe 7.4 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding, les activités opérationnelles du Groupe étant exercées au travers de filiales.

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

- ▶ Hachette Livre : société française contrôlée à 100 % et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- ▶ Lagardère Services : société française également contrôlée à 100 % et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport) ;
- ▶ Lagardère Active : société française également contrôlée à 100 % qui constitue la société holding de la branche Lagardère Active et qui contrôle au travers de sous-holding les participations du

Groupe dans les activités presse, audiovisuelles (radio, télévision, production...), numériques et régies publicitaires ;

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

La liste détaillée des filiales du Groupe (434 sociétés consolidées) et leur implantation géographique figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 38). Les mandats exercés par les dirigeants de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux paragraphes 7.2.2 et 7.2.3 du présent Document de référence.

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

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

Groupe n'a pas identifié de cas de restriction d'accès aux résultats des filiales consolidées.

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

4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

4.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

4.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Lagardère Media	291	260	237
Hors Branches	5	4	16
Total	296	264	253

Concernant les activités médias, l'innovation n'est pas reflétée par la comptabilisation des investissements corporels et incorporels. En effet, les dépenses internes de création, notamment dans les

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

4.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
Lagardère Media	37	383	98
Hors Branches	4	1	1
Total	41	384	99

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

4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2011

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

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

4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2012

Comme en 2011, les investissements corporels et incorporels ont été réalisés essentiellement dans les branches Lagardère Unlimited (droits sportifs) et Lagardère Services (aménagement de points de vente).

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

4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2013

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

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

5

INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	24	5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE RFA	47
5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013: LAGARDÈRE MEDIA RFA	25	5.3.1 La RSE, enjeux et stratégie	47
5.2.1 Lagardère Publishing	25	5.3.2 La mise en œuvre de la RSE	48
5.2.2 Lagardère Services	30	5.3.3 La méthodologie et les indicateurs de la RSE	84
5.2.3 Lagardère Active	36	5.3.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant	88
5.2.4 Lagardère Unlimited	42		

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

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

RFA

Lagardère est un groupe de médias diversifié comptant parmi les leaders mondiaux. Il est implanté dans une trentaine de pays et se structure autour de quatre branches d'activités distinctes et complémentaires.

Lagardère Publishing⁽¹⁾, qui regroupe les activités **d'édition de livres et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que : l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone qui représentent 60 % du marché mondial. Hachette Livre est le troisième éditeur de livres grand public et d'éducation (*Trade*) dans le monde : premier français, deuxième anglais, deuxième 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. Cette branche propose ainsi des produits – en adéquation avec les nouvelles tendances du marché – qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports.

Lagardère Services rassemble les **activités de Travel Retail et de Distribution**. La branche articule son développement autour de deux pôles :

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

En 2014, la stratégie de la branche s'articulera autour des priorités suivantes :

- ▶ pour le Travel Retail :
 - la poursuite de la diversification du mix produits afin d'assurer de nouveaux relais de croissance face à la baisse du marché de la presse et du livre ;
 - l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
 - la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportun, une acquisition transformatrice.
- ▶ pour la Distribution :
 - un processus de recherche d'investisseurs pour les activités de LS distribution en Belgique, en Hongrie, en Suisse, en Espagne et au Canada a été lancé. En fonction des réponses obtenues, il pourrait conduire à la déconsolidation, voire à la cession, de ces activités en 2014 ;
 - en outre, quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement sont possibles.

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

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

Le développement de Lagardère Active repose sur plusieurs éléments clés :

- ▶ la mise en place d'une organisation autour d'univers de marques puissantes dans la Presse Magazine ;
- ▶ la poursuite d'une politique de maîtrise des coûts ;
- ▶ une politique visant à s'adapter à l'évolution de la demande des annonceurs, et à innover en matière d'offre publicitaire qui s'appuie sur des positions fortes en presse, radio, télévision, Internet, mobile et tablette ;
- ▶ une stratégie numérique ambitieuse combinant croissance organique et croissance externe si les opportunités le permettent, associée à une culture d'entreprise davantage orientée vers le marketing et le numérique.

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

- ▶ Représentation de talents ;
- ▶ Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ;
- ▶ Organisation et exploitation d'événements ;
- ▶ Commercialisation de droits marketing, et accompagnement des marques ;
- ▶ Production de contenus et gestion de droits médias ;
- ▶ Gestion d'académies sportives et de clubs de sport haut de gamme.

En 2014, Lagardère Unlimited poursuit les actions et les orientations déjà engagées en 2013 visant à affirmer son leadership sur ses marchés, continuer sa politique de diversification multisports et Entertainment, et privilégier les métiers d'accompagnement des ayants droit, des athlètes et des sponsors à forte valeur ajoutée.

De plus, Lagardère Unlimited souhaite continuer à développer des actifs tels que les événements sportifs, et à consolider ses positions sur les sports mondiaux (football, golf, tennis, événements de masse et sports olympiques). Enfin, Lagardère Unlimited entend poursuivre son expansion sur des zones géographiques en croissance (Amérique du Sud, Afrique, Asie et Moyen-Orient).

La stratégie du groupe Lagardère se décline en trois axes :

- ▶ poursuite en priorité des acquisitions dans les segments prometteurs :
 - Travel Retail : dans les pays émergents et les plates-formes de premier plan, à fort potentiel ;
 - Numérique : investissement dans de nouveaux modèles numériques basés sur la performance et la commission ;
 - Production TV : en France et à l'international. Développement de productions internationales et de formats low cost (*scripted reality*) ;

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

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

- Promotion des marques et contenus: développement des licences autour des marques du Groupe (exemple: Elle);
- Sport: notamment à l'international (pays émergents), sur de nouveaux sports (hors football) et avec des revenus plus réguliers (représentation, marketing, conseil, etc.).
- ▶ maintien et renforcement des positions de leadership:
 - Lagardère Publishing: affirmation de la position de l'éditeur sur la chaîne de valeur, développement du numérique et consolidation des positions de marché;
 - Lagardère Active: recentrage de l'activité autour de marques multimédias, multisupports et si possible avec un potentiel de développement international.
- ▶ poursuite du désengagement:
 - des activités en déclin structurel, tout en préservant leur valeur;
 - des positions minoritaires: objectif de cession des participations dans Marie Claire notamment.

5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013: LAGARDÈRE MEDIA ⁽¹⁾

RFA

	2013	2012	2011	2010	2009
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 216	7 370	7 657	7 966	7 892
Contribution au Résop consolidé ⁽¹⁾	372	358	414	468	463
Effectifs ⁽²⁾	23 767	23 818	26 493	28 212	29 028

(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 Équivalent Temps Plein, incluant CDI, CDD, intérimaires et autres contrats.

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

5.2.1 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⁾, deuxième espagnol⁽⁵⁾, quatrième américain⁽⁶⁾), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution, et une même exigence dans le choix des hommes et des femmes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent à la soif de savoir, de connaissances,

de culture et de divertissement de ses lecteurs. Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de la branche du Groupe.

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

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

(1) Lagardère Media rassemble les principales activités du Groupe. Certaines activités annexes sont exercées en dehors de Lagardère Media, en particulier celle de la société Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile) qui développe, en plus des activités de pièces de rechange automobile, des véhicules électriques légers (LEV), et qui commercialise une nouvelle génération de batteries lithium-ion Haute Densité. Dans des conditions économiques difficiles en France, l'entreprise a maintenu sa position de leader du marché du vélo et du scooter électrique. L'année 2013 a été marquée en particulier par:

- une augmentation des ventes de vélos électriques de 50 % grâce à une stratégie produit innovante sur les VTT électriques et les vélos à boîte automatique;
 - l'obtention du titre du vélo de ville de l'année 2014 décerné au Matra AGT;
 - l'ouverture d'une boutique Matra à Paris;
 - l'arrêt de l'activité 4 roues GEM au dernier trimestre 2013 et le recentrage sur les deux-roues;
 - une baisse conjoncturelle importante de son activité pièces de rechange automobile dont les obligations vis-à-vis de Renault sont arrivées à échéance fin 2013.
- Le chiffre d'affaires de Matra Manufacturing & Services, comptabilisé en "produits annexes", s'établit au 31 décembre 2013 à environ 19 M€ pour un résultat déficitaire net de l'ordre de 7,8 M€.

(2) Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Hachette Livre provient de:

- des rapports annuels financiers de ces groupes (pour la plupart);
- complétés par les données du classement qui paraît chaque année dans Livres Hebdo (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par The Bookseller, Publishers Weekly et Buchreport) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles).

(3) Source: analyses internes basées sur les statistiques des panels Ipsos et les données du groupe enseignement du SNE.

(4) Source: analyses internes basées sur Nielsen Bookscan au Royaume-Uni.

(5) Source: analyses internes.

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

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

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

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

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre d'élaborer une stratégie commune dans le domaine des technologies numériques, de renforcer sa santé financière, et de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs.

Tous ces atouts font de Hachette Livre le premier groupe d'édition en France devant des concurrents qui comprennent, entre autres, Editis, Gallimard – Flammarion, Albin Michel, La Martinière – Le Seuil et Média-Participations. Hachette Livre occupe la deuxième place sur le marché fragmenté de la Littérature générale adulte et la première sur la Littérature pour la jeunesse et le Livre illustré, ainsi que sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le Scolaire ou les Dictionnaires.

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

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

A.1 En France⁽¹⁾

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

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

En Scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur⁽²⁾ en France grâce à deux divisions distinctes, Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littré, Gaffiot) qui permettent

également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

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

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod et Armand Colin. Leaders sur le marché français, ces maisons seront fusionnées en 2014, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014, pour pouvoir affronter dans de meilleures conditions un marché de l'éducation supérieure en contraction.

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

A.2 À l'étranger⁽³⁾

Au Royaume-Uni, Hachette UK, deuxième éditeur anglais en 2013, s'adjuge 12,8% du marché du livre imprimé (voir § 5.2.1 - A), grâce à six divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; Headline ; Little, Brown sur le marché de la littérature ; et Hachette Children's Books en jeunesse.

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

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, numéro deux en « Collège et Lycée ».

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

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

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

Les Fascicules sont édités par la branche Encyclopédies et Collections, qui s'est très fortement développée à l'international, particulièrement en Espagne (via sa filiale Salvat Editores), au Royaume-Uni, au Japon, en Pologne, en Italie (avec Hachette Fascicoli) et, depuis 2010 en Russie. Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits en font le numéro deux mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

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

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

(2) Estimations internes.

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

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2013: 2 066 M€ (vs 2 077 M€ en 2012).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2013	2012
Éducation	16,2 %	18,5 %
Illustré	14,7 %	14,6 %
Littérature	41,5 %	39,9 %
Référence	3,6 %	4,2 %
Autres	24,0 %	22,8 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2013	2012
France	32,3 %	32,5 %
Royaume-Uni	16,8 %	16,8 %
États-Unis	21,3 %	20,3 %
Espagne	6,3 %	7,6 %
Autres	23,3 %	22,8 %
Total CA	100 %	100 %

En 2013, le marché mondial de l'édition a enregistré un recul inévitable compte tenu du succès phénoménal de la trilogie *Fifty Shades* en 2012 sur les marchés anglophones. Dans les principaux pays où la branche du Groupe est présente, le marché est donc revenu à des valeurs « normales » : -1,8 %⁽¹⁾ en France, -2,8 %⁽²⁾ aux États-Unis, -6,5 %⁽³⁾ au Royaume-Uni, sans compter le numérique. L'année a été marquée par des difficultés persistantes de certaines chaînes de librairies qui souffrent d'une offre trop uniforme et d'une gestion trop centralisée. Dans ce contexte, les plates-formes de vente par Internet gagnent des parts de marché en livres imprimés. La progression des e-books a marqué le pas aux États-Unis, tandis que les ventes de lecteurs numériques dédiés reculaient au profit des tablettes multifonctions. Cela laisse entrevoir une stabilisation prochaine du marché américain des e-books à un niveau situé aux alentours d'un tiers du marché total du livre en valeur. S'il se confirme, ce phénomène – qui est susceptible d'entraîner une mutation significative du secteur de la librairie – n'affectera pas en profondeur le modèle économique des éditeurs. En effet, les livres numériques s'installeraient alors comme un format essentiel pour les best-sellers et, plus tard, pour certains livres illustrés tels que les guides de voyage, mais ils seraient minoritaires par rapport à l'imprimé sur la totalité de l'offre. La poussée du numérique suit la même trajectoire au Royaume-Uni, où elle a commencé deux ans après les États-Unis, mais elle demeure faible en France et quasi inexistante en Espagne.

Malgré ce contexte, compliqué par le fait qu'aucune réforme scolaire n'est intervenue en France ni en Espagne, le chiffre d'affaires de Hachette Livre a progressé de près de 2 % à taux de change comparables. Ce résultat est notamment dû à la bonne performance de la Littérature générale au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France, ainsi qu'au succès des Fascicules à l'international. Plus remarquable encore, Hachette Livre affiche

un résultat opérationnel en hausse, parmi les meilleurs de l'édition mondiale.

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

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

(1) Source : Ipsos.

(2) Source : Association of American Publishers.

(3) Source : Nielsen BookScan.

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

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

B.1 En France

Malgré une nouvelle contraction du marché (-1,8% en valeur et -3,3% en volume), Hachette Livre, numéro un en France, a enregistré des résultats exceptionnels en 2013, grâce en particulier au succès phénoménal des tomes 2 et 3 de la trilogie *Fifty Shades* chez Lattès (2 millions d'exemplaires imprimés et 207 000 e-books) et du lancement réussi d'*Astérix chez les Pictes* (sept rééditions et 2,3 millions d'exemplaires livrés).

Parmi les succès en Littérature générale, il convient de noter :

- ▶ Lattès : *Inferno*, de Dan Brown (773 000 exemplaires); *Moi, Zlatan Ibrahimovic*, de Zlatan Ibrahimovic et David Lagercrantz (73 000 exemplaires); *Peut-on rire de tout ?* de Philippe Geluck (93 000 exemplaires) et *La Première chose qu'on regarde*, de Grégoire Delacourt (131 000 exemplaires).
- ▶ Grasset ; *L'Appel du coucou*, de Robert Galbraith alias J.K. Rowling (175 000 exemplaires) et *Le Quatrième mur*, de Sorj Chalandon (prix Goncourt des lycéens, 132 000 exemplaires).
- ▶ Fayard : *Du Bonheur, un voyage philosophique*, de Frédéric Lenoir (126 000 exemplaires).
- ▶ Calmann-Lévy : *Moi, Malala*, de Malala Yousafzai (70 000 exemplaires), *Le Cinquième témoin*, de Michael Connelly (94 000 exemplaires) et *L'Écorchée*, de Donato Carrisi (100 000 exemplaires).
- ▶ Stock : *L'Identité malheureuse*, d'Alain Finkielkraut (75 000 exemplaires).

Grasset a remporté de nombreux prix littéraires, outre le prix Goncourt des lycéens : le prix Renaudot pour *Naissance*, de Yann Moix, le prix Femina pour *La Saison de l'ombre*, de Leonora Miano, le prix Femina essai (en coédition avec Plon) pour *Dictionnaire amoureux de Marcel Proust*, de Raphaël et Jean-Paul Enthoven, et le prix du Premier roman étranger pour *Les Cent derniers jours* de Patrick McGuinness.

Par ailleurs, Lattès a obtenu le prix de Flore pour *Tout cela n'a rien à voir avec moi*, de Monica Sabolo.

Hachette Éducation, les éditions Didier et les éditions Hatier ont connu une année sans réforme scolaire, ce qui a eu un effet

négatif sur le chiffre d'affaires, malgré de belles performances en Parascolaire et à l'export.

L'illustré a préservé ses positions dans un marché qui a souffert de la crise, particulièrement dans les domaines du pratique et du tourisme, mais également, dans une moindre mesure, de la jeunesse. Dans cette division, le phénomène éditorial de l'année a été le grand succès d'*Astérix chez les Pictes*, réimprimé sept fois pour 2,3 millions d'exemplaires livrés.

Larousse a poursuivi avec succès son repositionnement comme éditeur de livres pratiques et de beaux livres, sans renoncer pour autant à son statut de leader dans les livres de référence.

En novembre, les éditions Dunod et Armand Colin, spécialisées dans l'universitaire, ont été fusionnées pour pouvoir mieux affronter les mutations d'un marché qui se tourne vers Internet et le numérique.

B.2 À l'étranger

Aux États-Unis

Après une année 2012 portée (+10,6%) par l'énorme succès de la trilogie *Fifty Shades*, le marché du livre *Trade* (comportant imprimés, e-books et livres audio) est revenu, avec une baisse limitée à 2,9%, à un niveau qui reste satisfaisant.

Ce chiffre recouvre une baisse de 2,6%⁽¹⁾ du livre imprimé, mais surtout une stagnation, pour la première fois, de la part de marché en valeur des livres numériques, qui se situe à 23,3%⁽¹⁾ du chiffre d'affaires de l'édition de littérature générale (*Trade*) en fin d'année (vs 23% fin 2011). Le pourcentage d'adultes ayant déclaré avoir lu un e-book dans l'année est cependant passé de 23% en 2012⁽²⁾ à 69% en 2013. Par ailleurs, 14% des Américains ont écouté un livre audio au cours de l'année.

Hachette Book Group (HBG) a connu une évolution supérieure à celle du marché *Trade*, avec une part du chiffre d'affaires généré par les e-books de 30% à la fin 2013 (vs 24% en 2012), grâce à sa bonne représentation dans les listes de best-sellers.

Le nombre de titres publiés par HBG ayant accédé à la liste des best-sellers du *New York Times* a en effet encore progressé, avec 206 titres en format imprimé et 84 titres au format numérique, ce qui constitue un nouveau record pour la branche du Groupe. Parmi ces titres, 35 livres imprimés et 17 e-books ont figuré à la première place de cette liste qui fait autorité.

Le site Internet professionnel Digital Book World, qui classe les éditeurs en fonction du nombre de best-sellers numériques publiés dans l'année, a octroyé la première place au premier semestre 2013 à HBG, qui n'a été surclassé au second semestre que par Penguin Random House, les deux groupes ayant fusionné en juin.

À noter, parmi ces best-sellers en format imprimé et numérique :

- ▶ Grand Central : *The Longest Ride* et *Safe Haven*, de Nicholas Sparks; *King & Maxwell* et *The Hit*, de David Baldacci; et *It's all Good*, de Gwyneth Paltrow.
- ▶ Little, Brown and Company : *David and Goliath*, de Malcolm Gladwell; *I Am Malala*, de Malala Yousafzai; et *The Goldfinch*, de Donna Tartt.
- ▶ Little, Brown Books for Young Readers : *Beautiful Creatures*, de Kami Garcia et Margaret Stohl; *Monster High*, de Lisi Harrison et le dernier volume de la série *Middle School Story*, de James Patterson.

En juillet, HBG a acheté Hyperion, la marque d'édition grand public pour adultes de Walt Disney, et son catalogue de plus de mille titres.

(1) Source : AAP.

(2) Source : Pew Research Center.

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

Le marché anglais a subi une diminution de 12,2% en valeur de ses ventes de livres imprimés sous l'effet combiné de la crise et du comparatif défavorable par rapport à 2012, année du triomphe de l'Anglaise E L James (la trilogie *Fifty Shades*), tandis que les ventes d'e-books augmentaient de 17,8% pour atteindre 23,36% du marché total⁽¹⁾.

Avec 14,5% de part de marché (tous formats confondus), Hachette UK est le deuxième acteur du marché derrière le géant né de la fusion de Penguin et de Random House en juin 2013. Le Numérique pèse désormais 19% de son chiffre d'affaires.

Hachette UK revendique 19 premières places sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, qui fait foi, sur un total de 112 titres de la branche du Groupe ayant figuré sur cette liste. *My Autobiography*, de Sir Alex Ferguson, a enregistré les meilleures ventes de l'année au Royaume-Uni, avec 1,4 million d'exemplaires vendus.

Parmi les autres titres ayant connu un fort succès commercial, il convient de noter *The Goldfinch*, de Donna Tartt (Little, Brown); *The Cuckoo's Calling*, de Robert Galbraith (alias J.K. Rowling) ainsi que l'édition poche du précédent roman de cet auteur, *The Casual Vacancy*.

Deux auteurs, Michael Connelly (publié par Orion) et Nora Roberts, avec J.D. Robb (publiés par Piatkus), ont franchi la barre du million d'e-books vendus.

Les auteurs de Hachette UK ont remporté 26 prix littéraires majeurs en 2013, dont quatre National Book Awards et un Digital Book Award pour la version iPad de *The World Atlas of Wine*, chez Octopus.

Hodder Education a acquis Galore Park, un éditeur de livres scolaires et d'exercices.

Le marché australien a continué à souffrir de l'importation directe par avion, à la demande et franco de port, d'exemplaires de livres américains et anglais par certaines plates-formes Internet. Le marché ne s'est pas encore complètement remis de la disparition en 2011 de REDgroup, un des principaux réseaux de librairies. Le chiffre d'affaires de Hachette Livre en Australie s'en ressent à proportion.

En Espagne et en Amérique latine

La grave crise économique que traverse l'Espagne a continué à affecter le marché de l'édition. Dans ce contexte extrêmement tendu, le gouvernement central et la plupart des collectivités territoriales ont renoncé à des réformes scolaires qui auraient nécessité le renouvellement des manuels. Malgré une nouvelle baisse de chiffre d'affaires de 12,8%, la performance de la branche du Groupe reste supérieure à celle du marché grâce au Parascolaire, au nouvel album d'Astérix, et à l'Amérique latine.

Ses best-sellers en 2013, tels qu'ils ressortent des listes qui font autorité en Espagne (*El Cultural - El Mundo*, *Abc Cultural* et *La Vanguardia*) ont été: *Asterix y los Pictos*, (173 000 exemplaires chez Bruño); *Yo soy Malala*, de Malala Yousafzai (46 000 exemplaires, toutes langues et territoires confondus), chez Alianza Editorial; *Pan Casero*, d'Iban Yarza, chez Larousse; *Antología Catedra de Poesía de las Letras Universales*, chez Cátedra; et *Yinn. Fuego Azul*, d'Ana Alonso, chez Anaya Infantil y Juvenil.

Algaida Editores et sa marque Bóveda ont fait face à la chute du marché de la fiction par des lancements dans les domaines émergents du roman sentimental et du thriller, et en se renforçant avec une nouvelle série de livres de cuisine à prix compétitifs.

Chez Alianza Editorial, outre *Yo soy Malala*, il convient de noter l'édition en catalan des *Désorientés*, d'Amin Maalouf (publié l'an dernier en castillan), *La hija de la criada*, de Barbara Mutch, et *Los*

hombres mojados no temen la lluvia, un thriller de Juan Madrid qui a obtenu le prix Quiñones.

Anaya Educación a souffert de l'absence totale de changement de programmes scolaires et du contexte budgétaire très tendu partout dans le pays. Il en a été de même pour Barcanova et Bruño Educación.

Le 10^e prix Anaya de Literatura Infantil y Juvenil a été obtenu par Jordi Sierra i Fabra, un des auteurs pour la jeunesse les plus populaires d'Espagne.

En 2013, Bruño Educación s'est consacré à la consolidation de son chiffre d'affaires en «Maternelle», au développement de son catalogue de publications numériques pour tous niveaux, et à la protection de sa part de marché dans le «Matériel complémentaire non-curriculaire».

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

Au Mexique, le groupe Patria - Larousse a multiplié les lancements dans le domaine scolaire, en consacrant des efforts particuliers à l'élaboration et l'actualisation de matériels liés à la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), dont l'esprit est de réagir aux enjeux que le pays affronte au XXI^e siècle. Par ailleurs, il faut noter le succès de *Yo soy Malala*, dont la sortie au Mexique a coïncidé avec le lancement mondial de ce titre.

Les Fascicules

L'année 2013 a été une année exceptionnelle pour les Fascicules, qui ont vu leur chiffre d'affaires progresser encore malgré leur réputation d'être plus sensibles que les livres aux variations de pouvoir d'achat des consommateurs. Rappelons que les Fascicules sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement, et non en librairie. Par ailleurs, un même produit peut rencontrer le succès dans des pays très différents en termes de culture et de PIB, mais il importe qu'il soit au préalable testé de façon rigoureuse pour vérifier sa compatibilité avec chaque marché.

En 2013, les Fascicules ont publié 54 nouveautés et ont remis sur le marché 21 produits existants dans dix pays différents. À noter, parmi les best-sellers, *Monnaies du Monde* au Japon (1,6 million d'exemplaires), *Super-héros Marvel* en Allemagne (920 000 exemplaires) et *Mini-pâtisseries* en France (2 millions d'exemplaires).

B.3 Objectifs et réalisations 2013

Quatre objectifs prioritaires s'imposaient à Hachette Livre en 2013 :

1. gérer les frais de structure et les investissements au plus près de façon à préserver ses marges dans un contexte d'incertitude économique et de crise du pouvoir d'achat dans tous ses marchés de présence;
2. continuer à renforcer ses capacités de négociation avec les grandes plates-formes Internet;
3. trouver le ou les best-sellers internationaux susceptibles d'être édités dans tous ses pays de présence;
4. poursuivre sa croissance organique en Trade.

Ces premiers objectifs ont été atteints, voire dépassés : les frais de fonctionnement sont restés stables, et les restructurations nécessaires ont été menées à bien dans les pays les plus affectés par la crise (Espagne, Nouvelle-Zélande). Les prix des e-books américains se sont stabilisés à un niveau satisfaisant, grâce aux actions menées par Hachette Livre depuis 2010. Enfin, l'année 2013 a été riche en best-sellers, qui ont permis de générer une belle croissance sur le segment Trade.

(1) Source : Publishers Association.

C) PERSPECTIVES

Comme nous le prévoyions, le marché mondial du livre a passé l'année sans connaître de recul brutal malgré le comparatif défavorable par rapport à 2012, ce qui confirme sa résilience. Cependant, la concentration du secteur de l'édition s'est accélérée, aussi bien au niveau national (rachat de Flammarion par Gallimard en France) qu'international (fusion de Penguin et de

Random House). Le poids grandissant des géants de l'Internet et la fragilisation simultanée des librairies dans les pays où celles-ci ne sont pas protégées par une loi sur le prix unique du livre, poussent les éditeurs à rechercher des effets de taille de façon à établir avec leurs revendeurs sur Internet un rapport de forces équilibré.

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

5.2.2 LAGARDÈRE SERVICES

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

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

Lagardère Services opère un total de 4 028 magasins, dont 3 554 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 233 en Asie-Pacifique et 241 en Amérique du Nord.

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

- ▶ LS travel retail regroupe les activités de Détail en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité : Travel

Essentials, Duty Free & Luxury et Food Services. Ces activités sont localisées au sein de trois zones géographiques : Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA), Asie-Pacifique (ASPAC) et Amérique du Nord.

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

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

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

(2) *Third-Party Logistics*.

(3) 1 197 magasins en 2012 et 1 045 en 2013.

A.1 Le Travel Retail

Le commerce dédié au service des voyageurs

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

Dans ce segment, Lagardère Services amplifie son développement en :

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

LS travel retail, dont la stratégie est d'être le détaillant de référence des passagers et, aux yeux des concédants, le partenaire privilégié sur tous les segments de marché, est organisé par zone géographique :

- ▶ LS travel retail EMEA couvre la zone Europe et les développements à venir au Moyen-Orient et en Afrique. Un centre d'expertise et de support Duty Free Aelia Franchisor est en place et les activités opérationnelles françaises sont regroupées au sein de la division LS travel retail France ;

- ▶ LS travel retail ASPAC couvre la zone Asie-Pacifique. Un effort significatif a été fait sur cette zone avec la mise en place à Singapour d'une structure de développement dédiée pour en accélérer la croissance ;

- ▶ LS travel retail North America couvre les activités de Détail au Canada et aux États-Unis.

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

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

Le réseau comprend des points de vente :

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

a. Leader mondial en Travel Essentials

Avec les magasins Relay ou Hubiz, ainsi que des enseignes locales (dont Newslink), Lagardère Services anime aujourd'hui le

premier réseau international de magasins de presse et *convenience* implantés en zone de transport, dont plus de 130 aéroports internationaux. Profitant de l'ouverture régulière de nouveaux points de vente, Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une large gamme de produits à consommer à l'occasion du transport : journaux, magazines, livres, confiserie, souvenirs, produits alimentaires et de dépannage.

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

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

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

b. Un des leader mondiaux du Duty Free & Luxury

LS travel retail exploite également des points de vente hors taxes et des concepts spécialisés, sous ses propres enseignes (Aelia Duty Free, Buy Paris Duty Free, So Chocolate, Fashion Gallery, etc.) et à travers des licences de marques internationales (Hermès, Fauchon, Longchamp, Hugo Boss, etc.).

Ce segment en forte croissance représente 330 magasins.

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

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

c. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Food Services

Enfin, fort de sa présence historique dans les hôpitaux en France (196 points de vente), LS travel retail accélère son développement dans les activités de Restauration en concessions.

LS travel retail opère 337 points de vente de restauration dans neuf pays : en France, en Pologne, en République tchèque, en Allemagne, en Belgique, en Australie, en Bulgarie, aux États-Unis et au Canada, sous enseignes propres (Trib's, Business Shark, So! Coffee, etc.) ou sous licences de marques internationales (Paul, Costa Coffee, Subway, etc.) ou locales (Panos, Mr. Baker, Empik Café, Java U, etc.).

A.2 La Distribution

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

- ▶ 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 services diversifiées : distribution et représentation de marques FMCG, extension des services (y compris dématérialisés) proposés au réseau dans une offre nouvelle et commercialement attractive, développement vers les réseaux de détail hors diffusion de presse ;
- ▶ la construction d'une offre de services B2B sur la base des compétences et des actifs logistiques ainsi que des technologies adaptées : prestataire de services aux e-commerçants, prestations 3PL (*Third-Party Logistics Provider*), PUDO (*Pick up Drop off*).

a. Distribution de presse nationale et import-export de presse

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

Leader mondial de la Distribution de presse nationale, LS distribution est le numéro un aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne et en Hongrie. Dans ces pays, Lagardère Services dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (7 724 points de vente, dont 450 intégrés), la SGEL en Espagne (plus de 20 000 points de vente).

En Amérique du Nord, Curtis Circulation Company, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain, anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail. En 2013, sa part de marché reste stable à 32 %.

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

En Espagne, la SGEL, premier distributeur national de magazines, détient 52 % du marché des magazines. Ses principaux concurrents sont Logista et GDER (coopérative d'éditeurs de journaux).

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

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

b. Les autres activités de Distribution

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

Lagardère Services propose désormais des services de distribution et de représentation de marques, de distribution de produits FMCG, de logistique à destination des e-commerçants, ainsi que des nouveaux services (y compris dématérialisés tels que le transfert d'argent avec Western Union, la téléphonie...).

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

LS distribution anime également un vaste réseau de 1 045 points de vente de proximité autour de marques à forte identité nationale, comme Inmedio en Europe de l'Est, Press Shop en Belgique, Naville en Suisse et BDP en Espagne. La concurrence est constituée d'acteurs locaux indépendants.

À cela s'ajoutent la chaîne de librairies Payot en Suisse qui compte 11 librairies et quatre points de vente Nature & Découvertes.

La concurrence est composée de la Fnac et de librairies indépendantes.

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

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

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2013 : 3 745 M€ (vs 3 809 M€ en 2012).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2013	2012
LS travel retail	60,1 %	56,3 %
LS distribution	39,9 %	43,7 %
dont Détail intégré	16,5 %	18,3 %
dont Distribution	23,4 %	25,4 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2013	2012
France	28,7 %	28,0 %
Europe	57,6 %	58,5 %
Amérique du Nord	5,9 %	6,1 %
Asie-Pacifique	7,8 %	7,4 %
Total CA	100 %	100 %

Le chiffre d'affaires en 2013 a diminué de 1,7 % en données brutes et de 0,9 % à taux de change et périmètre comparables.

Hors effet de l'arrêt des ventes de tabac et du changement de méthode sur la comptabilisation des cartes téléphoniques prépayées en Hongrie, le chiffre d'affaires en 2013 a progressé de 0,3 % en données brutes.

Le Travel Retail représente 60,1 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2013 contre 56,3 % à fin 2012. Les activités de Détail (Travel Retail et Détail intégré) représentent désormais 76,6 % du chiffre d'affaires consolidé à fin 2013 contre 74,6 % à fin 2012, grâce aux acquisitions de 2013 (restauration en Allemagne notamment) et de 2012 (République tchèque, Pacifique, Genève et Italie), aux gains de nouveaux contrats en 2013 (restauration en France et aux États-Unis, la mode en Chine et en Espagne), et à la montée en puissance des contrats remportés en 2012 (Chine, Malaisie, La Réunion).

La politique de diversification de l'offre produits, tant dans les activités de Détail que dans la Distribution de presse, a permis de faire diminuer la part des produits de l'écrit dans le chiffre d'affaires géré de 46,2 % en 2012 à 43,0 % en 2013.

L'environnement de marché en 2013 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, mais à un rythme sensiblement

moins soutenu qu'en 2012, et par la poursuite de l'accélération du recul du marché de la presse.

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

Poursuite de la croissance du trafic aérien

Après une baisse de 2,7 % en 2009, des progressions de 6,3 % en 2010, 5 % en 2011 et 4,2 % en 2012, l'année 2013 a été marquée par une croissance des trafics aériens de 3,5 % au niveau mondial dont : 2,6 % sur l'Europe vs 2,0 % en 2012, 0,8 % sur l'Amérique du Nord vs 1,3 % en 2012, et 6,8 % sur l'Asie-Pacifique vs 7,3 % en 2012⁽¹⁾.

À noter qu'en Amérique du Nord les trafics n'ont pas encore retrouvé leur niveau de 2007.

Accélération de la baisse des produits de l'écrit

Les marchés de la presse ont connu une accélération du déclin avec des baisses en volumes de 7 % à 12 % selon les pays.

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

(1) Source : ACI à fin octobre 2013 et à fin octobre 2012.

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) et la modernisation des magasins ;
- ▶ la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance et/ou à plus forte marge (duty free, restauration et *convenience* par exemple) ;
- ▶ l'amélioration des conditions d'achats.

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

Quant à la Distribution, la baisse de son résultat est en partie compensée par les efforts de diversification et les plans de réorganisation mis en œuvre. Ces derniers ont permis de générer de nouveaux revenus et de continuer à réaliser des économies en 2013.

B.1 Le Travel Retail

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

En France, le chiffre d'affaires géré, 100% du réseau Relay France (Travel Essentials), baisse de 0,4% par rapport à 2012. En effet, la bonne progression des produits Food & Beverage (petite restauration à 12% et produits alimentaires emballés à 7,2%) permet de compenser en partie le recul des ventes de tabac (1,6%) et de presse (7,2%) sur l'année. Les réseaux RATP et SNCF sont particulièrement affectés par cette baisse de chiffre d'affaires. Les réseaux hôpitaux et aéroports de province progressent de respectivement 3,4% et 6,1% par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires des entités autres que Relay est également en recul :

- ▶ les boutiques La Cure Gourmande sont fortement impactées par la chute de la consommation avec un chiffre d'affaires en baisse de 11,9% par rapport à 2012 ;
- ▶ les ventes de souvenirs des boutiques de la tour Eiffel sont en baisse, affectées par les travaux importants de rénovation effectués tout au long de l'année.

Ce recul est en partie compensé par la très bonne performance des magasins Fnac qui présentent une croissance des ventes de 26,7%.

Les ventes en aéroports assurées par la joint-venture Relay@ADP ont enregistré des performances satisfaisantes en hausse de 5,8% en 2013 grâce, notamment, aux ouvertures des points de vente de souvenirs Air de Paris.

En France également, l'activité Duty Free & Luxury a enregistré en 2013 une progression de son chiffre d'affaires de 4,4%.

La modernisation des points de vente, la poursuite des initiatives commerciales et la qualité de la politique de formation permettent de dégager à nouveau des résultats qui vont au-delà de la croissance du trafic aérien (1,7% sur Aéroports de Paris, 1,6% à Lyon, 0,3% à Marseille et 2,6% à Nice).

L'année 2013 a aussi permis de consolider la présence d'Aelia dans les aéroports régionaux, en multipliant les opérations innovantes (ouverture de boutiques pop-ups ou lancement d'un point de vente Fragonard à Nice) et en renouvelant des contrats majeurs comme la concession de Marseille.

L'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle a quant à lui bénéficié en 2013 d'un effet « année pleine » de l'exploitation des nouveaux espaces commerciaux des terminaux A/C et S4, et a poursuivi sa campagne de modernisation en ouvrant deux nouveaux multistores de près de 600 m² dans le terminal 2F.

Après une année 2012 marquée par l'évolution de son périmètre et de son champ d'action, le Royaume-Uni affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 3,8% par rapport à 2012 sous l'effet notamment de la croissance des ventes de ses principales plates-formes comme London City Airport (10,4%) ou encore Glasgow (10,7%).

Alors que 2012 ne comptait que trois mois d'exploitation, LS travel retail Roma a connu, comme prévu, une année 2013 de transformations, avec la rénovation complète des huit points de vente de l'aéroport de Fiumicino à Rome et la mise en place d'une nouvelle convention collective. Le chiffre d'affaires par passager, en forte croissance, est en ligne avec les hypothèses du business plan d'acquisition.

En Allemagne, la progression s'établit à 3,4%, grâce aux effets « année pleine » des ouvertures de 2012 qui apportent 7,3 points de croissance. Le réseau comparable est en recul de 7,8% marqué par le changement de flux à l'aéroport de Francfort suite à l'ouverture du Terminal 1A+ en octobre 2012. Le développement des activités Food Services permet d'apporter 3,8 points de chiffre d'affaires avec l'ouverture de dix points de vente dans l'aire de restauration de la gare de Francfort et l'acquisition de 19 points de vente Coffee Fare en 2013. La société compte désormais 122 points de vente.

En Pologne, le chiffre d'affaires est en croissance de 4,9% dont 12,3% sur le réseau Food Services et 16,6% sur l'activité Duty Free qui a bénéficié d'un environnement favorable : la hausse du taux de pénétration dans les points de vente du T2 à Varsovie suite à la fermeture du T1 pour rénovation et le report de trafic sur Varsovie après la fermeture de l'aéroport régional de Modlin entre décembre 2012 et octobre 2013. Le réseau atteint 745 points de vente (31 points de vente supplémentaires par rapport à 2012).

En République tchèque, la progression des ventes de 5,6% en 2013 est portée par le développement du réseau de points de vente Food Services et l'amélioration de l'offre Duty Free. Ainsi, même si l'activité traditionnelle des points de vente Relay et Inmedio est en légère décroissance (0,4%) expliquée par la baisse de la presse, les activités Duty Free (25 points de vente en aéroport) affichent une croissance de 8,5% sur l'exercice avec trois nouveaux points de vente et une politique commerciale plus agressive (effort marketing, meilleure formation, etc.). Parallèlement, l'activité Food Services, qui regroupe les points de vente Paul et Costa ainsi que le concept Mr. Baker, affiche une croissance de 21,0% avec un fort développement de son réseau (14 points de vente avec notamment dix nouvelles boutiques Mr. Baker).

En Roumanie, l'activité a progressé de 4,8% sur l'année 2013, notamment grâce au développement du réseau qui apporte 2,5 points de chiffre d'affaires : sept ouvertures en 2013 et l'effet « année pleine » des 13 ouvertures de 2012.

Le chiffre d'affaires du réseau constant progresse de 2,3% grâce à la forte hausse du tabac.

En Bulgarie, le réseau se développe progressivement avec, en fin d'année, 90 points de vente essentiellement situés dans des centres commerciaux et dans les stations de métro (soit 10 magasins supplémentaires par rapport à 2012). La filiale a renforcé son développement dans le Food Services et a diversifié son portefeuille de marques avec Hello!, 1 Minute, Café Inmedio, Bistro Inmedio et la franchise Subway®. Le chiffre d'affaires progresse ainsi de 22,7% en 2013 avec un réseau constant en évolution de 4,4%.

Asie-Pacifique

Dans le Pacifique, le chiffre d'affaires est en progression de 5%, essentiellement en raison :

- ▶ d'un effet de base favorable lié à l'acquisition de la société Duty Free Stores Wellington Ltd (16 points de vente Duty Free en

Nouvelle-Zélande et en Australie) en juillet 2012 (12 mois de chiffre d'affaires en 2013 contre six mois en 2012);

- qui compense largement la baisse sensible des ventes de presse et de livres (chiffre d'affaires en baisse de 9% à périmètre constant sur ces catégories dans les points de vente du réseau Newslink), ainsi que les fermetures début 2013 de six points de vente Purely à Perth.

À réseau constant, Newslink et Purely affichent respectivement un chiffre d'affaires en baisse de 1% (du fait du niveau élevé du dollar australien au premier semestre, et de la poursuite de la chute importante des ventes des produits imprimés) et en hausse de 4,6% grâce au dynamisme des ventes de souvenirs et aux initiatives commerciales.

En Asie, la forte progression du chiffre d'affaires (29,3%) est la conséquence de la croissance continue du trafic et des réseaux à Singapour, en Malaisie et en Chine. Lagardère Services compte aujourd'hui 97 points de vente dans la région (23 par rapport à 2012).

À Hong Kong, la baisse des ventes de presse et de livres anglais dans les points de vente Relay a été endiguée par une stratégie efficace de diversification du mix produits et par l'introduction du concept So Chocolate. En Chine, après la fermeture de réseaux non stratégiques en 2012, l'année 2013 a été marquée par un fort développement des activités Mode en aéroport (Xi'an, Shenzhen). Enfin, à Singapour, la croissance est venue à la fois des activités Mode (suite aux ouvertures de 2012), du Travel Essentials (grâce à de nouvelles ouvertures de concepts souvenirs) et des points de vente So Chocolate.

Amérique du Nord

Avec un réseau de 241 points de vente (dont 157 au Canada et 84 aux États-Unis), l'activité a été stable sur 2013 (-0,4%) avec un réseau constant en recul limité à -1,0% (malgré une baisse des ventes de presse de 9,2% et des ventes de livres de 10,4%), grâce aux efforts très significatifs de diversification vers l'alimentaire, les souvenirs et les accessoires de mobilité.

Le réseau non constant a apporté 0,6 point de chiffre d'affaires (malgré un réseau en baisse de six points de vente). La croissance est tirée par l'impact favorable des ouvertures en 2013 (JFK T8, Houston, Detroit, Los Angeles et Trudeau) et l'effet « année pleine » des ouvertures en 2012 (Austin, Pearson et Edmonton).

En 2014, la filiale va accélérer sa stratégie de diversification avec l'ouverture de plusieurs points de vente Food Services à Los Angeles notamment.

B.2 La Distribution

Activités de Détail intégré

En Belgique, l'activité de Détail a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires de 0,3% grâce au dynamisme des catégories tabac (du fait de l'augmentation des prix) et alimentaires qui permettent de compenser la chute des ventes de presse et de cartes téléphoniques.

Les réseaux, constant et non-constant, suivent la même dynamique (0,3%).

En Espagne, l'environnement économique a été moins dégradé qu'en 2012. L'activité des points de vente de presse a reculé de 2,8%, aussi bien en Espagne qu'au Portugal, contre une baisse de 10,1% en 2012. Les tendances du dernier trimestre ont été nettement meilleures que sur le reste de l'année 2013, notamment grâce à une reprise du trafic aérien dans la plupart des aéroports.

Pour faire face à la baisse du marché de la presse, des projets de diversification ont été lancés. Le réseau compte, à fin 2013, sept points de vente La Cure Gourmande, sept points de vente Jeff de Bruges, un Discover (souvenirs) et un Hello!, qui a ouvert en novembre 2013.

Les deux boutiques mode ouvertes en 2011, à Malaga et à Alicante, sont en croissance de 9,4% sur l'année. Cette position dans la mode sera renforcée en 2014 grâce au gain de l'appel d'offres sur la mode de luxe en 2013. La filiale opérera en 2014 trois nouveaux magasins à l'aéroport de Madrid, un à Barcelone, un à Malaga et un à Valence.

La Suisse affiche un chiffre d'affaires en recul de 1,1%, principalement lié à la baisse structurelle de la presse.

L'activité de Naville Détail est en légère décroissance en 2013 de 2,6% par rapport à 2012, sous l'effet de la baisse sensible des ventes de presse à 9,7%. Le réseau compte 180 points de vente à fin 2013.

Par ailleurs, la chaîne Payot, qui compte 11 librairies et quatre magasins Nature & Découvertes, affiche une amélioration de son activité de 1,6% en 2013 (reprise de la fréquentation dans les librairies).

En Hongrie, une loi votée en 2012, et qui est entrée en application le 15 juillet 2013, a transformé la distribution du tabac en un monopole d'État. L'application stricte de cette loi a réduit très sensiblement le nombre de détaillants de 42 000 actuellement à environ 6 000. Les conséquences de cette loi ont eu un impact significatif sur notre activité en 2013 (perte de 35 M€ de chiffre d'affaires). Le chiffre d'affaires des activités de Détail est donc en très forte décroissance de 42,3%, suite à l'arrêt des ventes de tabac, mais également sous l'effet du retraitement comptable du chiffre d'affaires des cartes téléphoniques (impact de 25 M€ de chiffre d'affaires : passage en commission vs chiffre d'affaires auparavant). Le réseau des kiosques s'établit à 101 points de vente à fin 2013, soit 137 fermetures par rapport à 2012 consécutives à la mise en œuvre de la loi tabac. Le réseau sous enseignes Relay et Inmedio s'établit à 327 points de vente, soit une baisse de 16 points de vente par rapport à 2012.

Activités de Distribution

L'activité de Distribution a été marquée en 2013 par des performances négatives sur l'ensemble des pays sous l'effet de la poursuite de la baisse sensible des marchés de la presse amplifiée par la crise économique, même si le second semestre, et en particulier le dernier trimestre, montre une légère amélioration des tendances. Les activités de diversification poursuivent leur croissance soutenue dans tous les pays et permettent de compenser en partie la baisse de la presse.

En Belgique, les activités de Distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 5,3% en 2013 en raison de l'accélération du déclin de la presse (8,9% en volume par rapport à 2012).

Le plan d'action de réorganisation, lancé en 2007, s'est prolongé en 2013 (avec notamment une réduction des effectifs de 18 personnes, en complément du plan social lancé fin 2011 qui avait concerné environ 90 personnes, et la réorganisation des fonctions clés). Ce plan s'est traduit par la forte amélioration de la rentabilité de l'entreprise depuis 2007.

En Espagne, les activités de Distribution baissent de 7,4% sous l'effet notamment des tendances négatives du marché de la presse dans un contexte économique qui est resté très difficile (8,4% sur l'année). Par ailleurs les ventes de livres sont stables alors qu'elles étaient en baisse de 7,1% l'année dernière.

À noter une nette amélioration sur les deux derniers mois de l'année avec des ventes de presse en croissance vs la tendance des dix-huit derniers mois.

Pour pallier cette baisse de la presse, les efforts de diversification se sont poursuivis avec la forte progression des ventes de la société Celeritas (activités de logistique et de distribution pour les e-commerçants acquise en août 2012) qui représente, à fin 2013, 1,9% du chiffre d'affaires de l'activité Distribution.

En Suisse⁽¹⁾, l'érosion des ventes de presse à 8,9% affecte les activités de Distribution de Naville dont le chiffre d'affaires est en recul de 5,5%. Comme pour l'Espagne, on note une nette amélioration des tendances de chiffre d'affaires fin 2013. La distribution des produits hors presse a également chuté de 3,5%, sous l'effet de la baisse des ventes de téléphonie à 14,6%, et ce malgré les bonnes performances du tabac à 20,2% et des articles divers à 17,7%.

Le chiffre d'affaires de la Distribution en Hongrie est en baisse de 6,3%, principalement à cause d'effets non récurrents: changement de méthode de comptabilisation du chiffre d'affaires téléphonie, modification du contrat de distribution avec la Poste hongroise, compensés par les impacts des acquisitions de la société LDS au 1^{er} janvier 2013 (société de distribution de produits *convenience*) et de la société Sprinter en mai 2013 (société de livraison de colis à domicile). Hors ces effets non récurrents, le chiffre d'affaires est stable par rapport à 2012, la baisse des ventes de presse étant contrebalancée par la croissance du chiffre d'affaires hors presse et notamment par l'export.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Distribution de Curtis Circulation Company a baissé de 9,8% dans un marché de la presse magazine fortement affecté par la crise économique et la mutation vers le digital.

Au Canada, les ventes de LS distribution North America (LS DNA) sont en croissance de 8,7%, la baisse de la presse (8,3%) étant plus que compensée par la diversification dans la distribution de produits alimentaires (croissance d'Euro-Excellence de 24,7% sur l'année et développement aux États-Unis de Crossings, société rachetée début 2013).

B.3 Objectifs et réalisations 2013

Travel Retail

Un des objectifs de l'année 2013 concernait la poursuite de la diversification du mix produits sur le Travel Essentials. Pour répondre à cet objectif Lagardère Services a concentré ses efforts sur:

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

Le second objectif concernait l'accélération du développement dans les zones émergentes. En Asie, les ventes sont en croissance de 30% sous l'effet de l'ouverture de nouvelles concessions notamment en Chine (Shenzhen), à Hong Kong et Singapour.

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

- ▶ le renouvellement de la concession SNCF en JV avec la SNCF pour une durée de dix ans (307 magasins);
- ▶ l'acquisition de 15 Coffee Fellows et d'un Burger King en Allemagne;
- ▶ la signature des accords de franchises avec Subway en Bulgarie et en Suisse (prévue sur 2014), Eric Kayser à l'aéroport d'Orly et avec Simply Food (Marks & Spencer) pour le Travel Retail en France;
- ▶ l'intégration et le développement des activités Duty Free de Rome et de DFS WL dans le Pacifique;

- ▶ le gain de nombreux appels d'offres dans les gares d'Avignon TGV, de Lille, de Tours et de l'intégralité des points de vente du terminal de bus à Sofia.

Enfin, Lagardère Services a signé un protocole d'accord pour le rachat de la société italienne Airst présente en Restauration (82% du chiffre d'affaires) et qui opère également le Duty Free de l'aéroport de Venise. Airst exploite environ 200 points de vente dans 11 pays pour un chiffre d'affaires 2012 de 211 M€. Sous réserve de l'obtention de l'accord des autorités de la concurrence concernées, la reprise effective des activités pourrait avoir lieu au cours du premier semestre 2014.

Distribution

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

- ▶ le développement vers les réseaux de détail hors-presse qui s'est accéléré;
- ▶ le développement d'Euro-Excellence en Amérique du Nord (importation et distribution de chocolats fins et d'épicerie d'origine européenne) et par l'acquisition d'une activité similaire aux États-Unis (Crossings);
- ▶ l'acquisition des opérations de Deliterra (ex-Lekkerland) en Hongrie (distribution de produits FMCG);
- ▶ le renforcement des compétences dans le domaine de services aux e-commerçants dans chacune de ses filiales, notamment avec le développement des activités de Celeritas en Espagne et de Sprinter Courier Service en Hongrie (acquise en mai 2013).

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

LS distribution a racheté fin 2013 la distribution des titres canadiens francophones à la société Benjamin. La reprise de cette activité sera effective en avril 2014.

Enfin concernant l'objectif de recherche d'alliances capitalistiques, industrielles ou financières, dans le but de renforcer le positionnement stratégique de LS distribution le projet a été officiellement lancé sur la fin de l'année 2013.

C) PERSPECTIVES

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2014 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des marchés de la presse, ainsi que de l'activité économique en général.

Pour le Travel Retail, les objectifs sont concentrés sur:

- ▶ la concrétisation du partenariat industriel et du rapprochement d'activités avec la société Airst (filiale du groupe italien Save);
- ▶ l'intégration de la société Gerzon, 12 magasins de mode à l'aéroport de Schiphol aux Pays-Bas, acquise le 3 janvier 2014;
- ▶ la poursuite de la diversification du mix produits afin d'assurer des nouveaux relais de croissance face à la baisse du marché de la presse et du livre;
- ▶ l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique;
- ▶ la croissance externe à travers de nouveaux partenariats et, si opportun, une acquisition transformatrice.

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

Pour la Distribution, les objectifs sont les suivants :

- ▶ un processus de recherche d'investisseurs pour les activités de LS distribution en Belgique, en Hongrie, en Suisse, en Espagne et au Canada a été lancé. En fonction des réponses obtenues, il pourrait conduire à la déconsolidation, voire à la cession, de ces activités en 2014. Toutes les options restent ouvertes à ce stade ;

- ▶ en outre, quelques micro-acquisitions permettant notamment d'accélérer la mise en œuvre des plans de développement sont possibles.

Lagardère Services, reconnu pour ses positions de leadership sur ses métiers, sa rigueur opérationnelle, sa culture de la performance et ses marques internationales, dispose de nombreux atouts pour atteindre ses objectifs.

5.2.3 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2013, ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2013.

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Active rassemble des activités de Presse Magazine, Radio, Chaînes de télévision, Production et Distribution audiovisuelles, Régie publicitaire et Numérique.

A.1 Presse Magazine

Lagardère Active est le premier éditeur de Presse Magazine grand public en France⁽¹⁾ avec 37 titres de presse publiés, ainsi que des titres sous licence à l'international (87 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* et *Télé 7 jours*.

Le chiffre d'affaires de la Presse Magazine représente 57 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Active.

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

A.2 Radio

La Radio représente 21 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 27 % à l'international. Les revenus des radios sont constitués à 82 % par les recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

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

Europe 1

Europe 1, radio de référence, écoutée par près de cinq millions⁽²⁾ d'auditeurs par jour, fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public, est la radio de l'événement : dont elle rend compte, au cœur duquel elle place ses auditeurs, et aussi qu'elle crée.

Virgin Radio

Virgin Radio, radio musicale avec pour cœur de cible les jeunes adultes de 25 à 34 ans, mêle créativité, dynamisme et proximité. Virgin Radio est un format musical pop, rock et électro mêlant

références incontournables et nouveautés. Virgin Radio est écoutée par près de 2,2 millions d'auditeurs par jour⁽²⁾.

RFM

RFM, radio musicale « adulte contemporaine », est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : « Le meilleur de la musique ». RFM est la deuxième radio musicale adulte en France⁽²⁾ et séduit chaque jour près de 2,5 millions d'auditeurs⁽²⁾.

Les radios à l'international

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

Ses 19 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par plus de 13,5 millions d'auditeurs⁽³⁾.

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

- ▶ premier groupe radio en République tchèque avec cinq radios dont Evropa 2, leader incontesté des radios jeunes, et Frekvence 1, deuxième radio du pays⁽⁴⁾ ;
- ▶ deuxième groupe radio en Pologne avec cinq radios dont Radio Zet, une des marques à plus forte notoriété du pays (plus de six millions d'auditeurs tous les jours)⁽⁴⁾ ;
- ▶ deuxième groupe radio en Roumanie avec trois radios, dont Europa Fm dans le top 3 des radios du pays⁽⁵⁾ ;
- ▶ première radio dans la Sarre, en Allemagne, avec Radio Salü⁽⁶⁾ ;
- ▶ première radio régionale de l'Afrique du Sud depuis plus d'une décennie avec Jacaranda⁽⁷⁾ ;
- ▶ dans le top 4 des radios en Slovaquie avec Europa 2⁽⁸⁾.

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

A.3 Chaînes de télévision

L'année 2013 a été marquée par la poursuite de la réorientation thématique des chaînes de télévision de Lagardère Active autour de deux grands axes.

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

(1) Diffusion France payée 2012-2013. Utilisée pour mesurer le potentiel publicitaire d'un titre de presse, la diffusion payée correspond au nombre moyen d'exemplaires payants diffusés par numéro. La diffusion payée comptabilise principalement les exemplaires vendus en kiosque et les abonnements.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2013.

(3) Source : Radio Project 2013 LV12+.

(4) Source : SMG KRC Radio Track septembre-novembre 2013 ; LV15+.

(5) Source : IMAS mai-août 2013 LV11+.

(6) Source : AS&S MAIL 2013 & E.M.A II 2013 LV10+.

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

(8) Source : MML SK Q2+Q3 2013 LV14+.

la diffusion satellitaire de ces deux chaînes avec des programmes spécifiquement dédiés.

La chaîne Gulli (détenue à hauteur de 66 % par Lagardère Active et 34 % par France Télévisions) complète ce bouquet Jeunesse avec une diffusion, sous format gratuit, sur la Télévision numérique terrestre (TNT).

Cette offre Jeunesse et Famille est leader sur sa thématique. Elle est la plus connue des Français (98 % des foyers avec des enfants connaissent au moins une de ces chaînes)⁽¹⁾.

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

La chaîne Mezzo et sa déclinaison Mezzo Live HD sont aujourd'hui diffusées dans 41 pays et plus de 17 millions de foyers. Elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision avec près de un million de téléspectateurs chaque mois⁽²⁾. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions.

À noter qu'une chaîne Mezzo Live HD Asia a été lancée dès le 4 janvier 2014 dans la zone asiatique.

Par cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. La chaîne Gulli représente pour l'année 2013 la huitième part d'audience (PDA)⁽³⁾ des chaînes de la TNT avec 1,7 % de PDA auprès des 4 ans et plus - France entière, mais surtout, la deuxième offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (7h-19h) avec 15,5 % de PDA⁽³⁾ derrière TF1 (16,4 %).

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

À l'inverse, les chaînes diffusées sur la TNT gratuite accessible à tous tirent l'essentiel de leurs revenus de la publicité car elles bénéficient d'un large bassin de téléspectateurs potentiels.

Enfin, il est à noter que depuis le 12 décembre 2012, l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. La couverture géographique de ces chaînes est encore incomplète (65 %) mais devrait couvrir l'intégralité du territoire français à la mi-2015.

A.4 Production et Distribution audiovisuelles

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

En 2013, le chiffre d'affaires réalisé par la Production et la Distribution audiovisuelles a représenté près de 16 % de celui de Lagardère Active.

Lagardère Entertainment a conservé en 2013 sa position de premier producteur de fiction avec plus de 95 heures de programmes de fictions inédites diffusées en *prime time* entre le 1^{er} septembre 2012 et le 31 août 2013⁽⁴⁾, et est devenu pour la première fois également le premier producteur d'émissions de flux avec 957 heures et 32 minutes de programmes⁽⁵⁾.

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

A.5 Régie publicitaire

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

- ▶ une régie presse magazine de référence avec des positions de leader sur les féminins, l'actualité, le parental et la presse TV ;
- ▶ en radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie sur la cible des cadres* avec une part d'audience commerciale de 30,1 %, et première régie sur la cible des CSP+I** avec une part d'audience commerciale de 24,4 %⁽⁶⁾ ;
- ▶ en télévision, une régie majeure qui couvre toutes les cibles et une présence sur tous les supports de diffusion. C'est notamment, avec la chaîne Gulli, la première offre publicitaire sur la cible des enfants 4-10 ans⁽⁷⁾ ;
- ▶ 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 : 45,7 % de couverture sur la population internaute, soit 21,4 millions de visiteurs uniques (VU)⁽⁸⁾, ce qui positionne Lagardère Publicité comme la septième régie du marché. L'offre de 16 applications pour Smartphones et de 11 applications pour tablettes positionne Lagardère Publicité comme une régie référente et pionnière sur les applications digitales.

A.6 Numérique

En 2013, Lagardère Active a consolidé ses positions sur le Numérique qui représente près de 10 % de son chiffre d'affaires.

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

Lagardère Active est toujours leader des groupes médias, en audience sur le Web, avec plus de 19 millions de visiteurs uniques (VU)⁽⁹⁾ en France.

Le groupe LeGuide, opérateur de guides shopping, comparateurs de prix, moteurs de recherche shopping et plates-formes d'avis sur Internet est numéro un en Europe avec 19,3 millions de VU⁽¹⁰⁾. Avec une équipe de 180 collaborateurs, LeGuide opère dans 14 pays européens grâce à une stratégie multisites autour de plusieurs filiales, dont LeGuide.com, Ciao, Dooyoo.com, Webmarchand.com et Choozen.com. LeGuide, qui référence 155 millions d'offres provenant de 82 300 e-commerçants, a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 45,6 M€.

(1) Source : CSA ; observatoire 2013 de notoriété des chaînes de complément ; avril 2013.

(2) Source : Médiamat*Thématik ; vague 25.

(3) Source : Médiamétrie – Médiamat 2013 ; 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.

(4) Source : *Écran Total* - Classement des producteurs de fiction - 11 septembre 2013.

(5) Source : classement des producteurs de flux réalisé par le magazine *Écran Total* sur la période du 1^{er} septembre 2012 au 31 août 2013.

(6) Source : Médiamétrie - 126 000 Radio ; septembre-octobre 2013 ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; *Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures ; **CSP+I = artisans-commerçants, cadres et professions intellectuelles supérieures, chefs d'entreprise, professions intermédiaires.

(7) Source : Médiamétrie Médiamat ; janvier-novembre 2013 et Médiamat*Thématik ; janvier-juin 2013.

(8) Source : Médiamétrie NetRatings, tous lieux de connexion ; octobre 2013.

(9) Source : Médiamétrie NetRatings, tous lieux de connexion ; moyenne janvier-novembre 2013.

(10) Source : Comscore ; décembre 2013.

Sur le mobile, Lagardère Active est le leader français des groupes de médias avec plus de 5 millions de VU⁽¹⁾ en octobre. Lagardère Active édite notamment huit applications de référence sur leur thématique : Public, première application sur la thématique people ;

Télé7, deuxième application sur la thématique guide TV ; mais aussi Sports.fr, Première, Virgin Radio, Europe 1, Elle et Boursier.com.

Lagardère Active est également présent sur les tablettes avec des applications servicielles comme Télé7, Public et Gulli.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2013 : 997 M€ (aux bornes de consolidation de Lagardère Active) (vs 1 014 M€ en 2012).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2013	2012
Presse	56,5 %	56,8 %
dont Presse Magazine	49,1 %	51,1 %
Autres activités dont Pur Numérique	7,4 %	5,7 %
Audiovisuel	43,5 %	43,2 %
dont Radio	20,8 %	20,4 %
Production TV et Chaînes de télévision	22,7 %	22,8 %
Total CA	100,0 %	100,0 %
dont Numérique	9,8 %	7,9 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2013	2012
France	87,3 %	88,0 %
International	12,7 %	12,0 %
Total CA	100,0 %	100,0 %

B.1 Presse Magazine France

En Presse Magazine France, Lagardère Active a confirmé en 2013 sa position de leader en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où la branche opère.

En octobre 2013, Lagardère Active a annoncé une décision stratégique de recentrage de son portefeuille sur ses marques leaders, qui disposent d'un potentiel décisif de développement numérique. Les titres qui seraient cédés sont les suivants : *Auto Moto*, *Be*, *Campagne Décoration*, *Le Journal de la Maison*, *Maison & Travaux*, *Mon Jardin & Ma Maison*, *Psychologies magazine* et *Union* ainsi que leurs développements numériques. Il est également prévu de céder les éditions papier de *Première* et *Pariscope*.

Dans un contexte particulièrement tendu sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 5,4 % avec une belle résistance sur l'abonnement. La baisse des volumes sur les ventes au numéro a pu être atténuée par des hausses de prix sur les principaux titres : *Paris Match*, *France Dimanche*, *Ici Paris*, *Elle*, *Public*.

- ▶ Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme, *Elle* affiche en 2013 une des meilleures évolutions de son marché avec un repli de sa diffusion France payée (DFP)⁽²⁾ de 3,6 % quand le reste de son univers de concurrence baisse de 6,4 %.
- ▶ Sur le pôle art de vivre, les titres de Lagardère Active ont réalisé de meilleures performances que le marché. Ainsi pour un marché global en baisse de 5,4 %, *Art & Décoration* présente une bonne

résistance (-3,8 %), notamment grâce à ses abonnements en progression de 5 %, *Elle Décoration* fait mieux que le marché à -5,2 % tout comme *Maison & Travaux* (-4,3 %). *Mon Jardin & Ma Maison* est le titre qui affiche la moins bonne tendance du pôle Art de vivre de Lagardère Active (-7,9 %), le marché du jardin ayant été fortement impacté par la météo capricieuse du premier semestre 2013.

- ▶ À l'instar des autres journaux de la presse quotidienne nationale, *Le Journal du Dimanche* a affiché une DFP en retrait.
- ▶ *Paris Match* affiche une tendance conforme à celle de son univers de concurrence. Leader sur son marché, il conserve une avance de 75 000 exemplaires sur son premier concurrent *Le Nouvel Observateur*.
- ▶ Lagardère Active est leader sur le marché de la presse people avec une PDM de 48 %. Dans un marché people très orienté à la baisse, *France Dimanche* et *Ici Paris* ont particulièrement bien résisté et ont affiché les meilleures tendances du marché. *Public* a connu une année difficile, au même titre que ses concurrents sur le segment des people plus jeunes. Il faut noter que *Public* est très nettement leader sur le marché des éditions numériques, en totalisant deux fois plus d'exemplaires que son principal concurrent.
- ▶ *Télé 7 Jours* est resté leader de son univers de concurrence, avec une diffusion moyenne de 1 284 000 exemplaires. Il a affiché, cette année encore, la meilleure tendance sur la vente au numéro et reste le plus gros portefeuille abonnés de France de la presse magazine payante.

(1) Source : Médiamétrie ; octobre 2013.

(2) Diffusion France payée 2012-2013. 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.

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

- ▶ Le magazine *Elle*, dans un marché en baisse, a maintenu sa part de marché. Il est resté le leader incontesté et a gardé ses distances avec ses concurrents.
- ▶ *Version Femina* a enregistré une augmentation de sa pagination en 2013 et reprend des parts de marché sur *Femme Actuelle*.
- ▶ Dans l'univers de la décoration et de la rénovation, Lagardère Active a maintenu son leadership, avec des titres leaders sur leur segment comme *Elle Décoration* ou *Maison & Travaux*.
- ▶ La pagination publicitaire de *Paris Match* et du *Journal du Dimanche* est en baisse par rapport à 2012.
- ▶ *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, a maintenu sa part de marché et confirme sa position de leader.
- ▶ Sur le pôle Parental, *Parents* a gagné 3,4 points de PDM et reste leader sur son univers de concurrence.
- ▶ Sur l'activité de Licences à l'international, le chiffre d'affaires est en croissance en 2013. La Presse Magazine a poursuivi le déploiement de ses marques avec le lancement de *Elle* en Australie (septembre 2013), de *Elle Décoration* au Mexique (avril 2013) et de deux éditions de *Elle Men* à Hong Kong (septembre 2013) et en Thaïlande (novembre 2013). Par ailleurs, le développement du réseau se poursuit avec, par exemple, le lancement prévu de *Elle* en Malaisie, en mars 2014.

B.2 Radio

Europe 1

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

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

Les efforts déployés par Europe 1 la saison dernière et pour cette rentrée 2013 portent leurs fruits puisque, sur la vague Médiamétrie novembre-décembre 2013, la station a enregistré la plus forte hausse des radios généralistes.

C'est pour la station la quatrième vague d'audience consécutive en progression⁽¹⁾.

Europe 1 fidélise et rassemble ainsi chaque jour 4 949 000 auditeurs, soit un gain de 156 000 personnes en un an.

Europe 1 a enregistré des performances remarquables sur l'ensemble des indicateurs :

- ▶ 9,4 % d'audience cumulée, soit +0,3 point en un an ;
- ▶ une durée d'écoute de 133 minutes, en progression de 10 minutes en un an ;
- ▶ 8,6 % de part d'audience (PDA), soit +1 point en un an.

On note un renfort d'attractivité sur les cibles de consommation et sur les cibles adultes :

- ▶ meilleure PDA sur les 25-59 ans depuis que la mesure « 13 ans et + » existe : 7,5 % ;
- ▶ meilleure PDA sur les CSP+ depuis que la mesure « 13 ans et + » existe : 10,2 % ;

- ▶ Europe 1 est la première radio privée de France sur les CSP+ et sur les cadres.

La matinale présentée par Thomas Sotto, qui réunit 3 311 000 auditeurs chaque jour, a gagné 210 000 auditeurs par rapport à la rentrée 2013 (+46 000 auditeurs en un an).

En plus de la matinale, de nombreux rendez-vous ont progressé en un an : *Les pieds dans le plat* de Cyril Hanouna, *Europe 1 Midi* de Wendy Bouchard, *Au cœur de l'histoire* de Franck Ferrand, *Europe 1 Soir* de Nicolas Poincaré, *Des clics et des claques* de David Abiker et Guy Birenbaum, *Europe 1 Social Club* de Frédéric Taddéi.

À noter, les très belles performances de deux émissions déjà phares de la station :

- ▶ *On va s'gêner* de Laurent Ruquier : +300 000 auditeurs. L'émission a enregistré un record absolu avec 1 832 000 auditeurs, soit 199 000 auditeurs de plus que lors de son précédent record (SO 2013) ;
- ▶ *La Libre Antenne* de Caroline Dublanche : +77 000 auditeurs. *La Libre Antenne* est devenue une émission phénomène, enregistrant un record absolu avec 422 000 auditeurs à l'écoute chaque jour, ce qui a fait d'Europe 1 la première radio de France sur la tranche horaire 23h-1h.

Par ailleurs, Europe 1 a poursuivi sa transformation pour devenir une marque globale :

- ▶ au cœur des nouvelles tendances avec une émission connectée *Des clics et des claques* (#DCDC) et une plate-forme communautaire dédiée à la politique (Le Lab) ;
- ▶ ouverte à la diversification à travers différents spectacles (*Salut les copains*, *DISCO...*) ;
- ▶ influente sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Google+) ;
- ▶ présente et référente sur le digital (web, podcast et streaming, vidéos en direct, applis digitales, second écran...).

Radios musicales

Virgin Radio a fait sa rentrée 2013 avec Christophe Beaugrand à la tête de *Virgin Tonic* entre 6h et 9h, et l'émission de libre antenne *Enora le soir* entre 21h et minuit.

De 9h à 21h, Virgin Radio diffuse chaque heure 40 minutes de musique pop, rock et électro non-stop.

Virgin Radio s'est recentrée sur un format pop, rock, électro, jeune adulte. La radio a gagné plus de 112 000 auditeurs de 25-49 ans en un an, +0,6 point de part d'audience et +7 minutes de durée d'écoute⁽²⁾.

RFM se positionne comme la deuxième radio musicale adulte⁽²⁾.

À la rentrée 2013, RFM a renoué avec le duo Bruno Roblès et Justine Fraïoli pour sa matinale *Le meilleur des réveils*, tous les jours entre 6h à 9h.

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

Sur la dernière vague de l'année, RFM a enregistré son meilleur niveau d'audience (2 473 000 auditeurs et 4,7 % d'audience cumulé) depuis six ans⁽³⁾. RFM prouve, encore une fois, la cohérence et l'attractivité de ses programmes ainsi que de la musique qu'elle diffuse.

(1) Source : Médiamétrie ; novembre-décembre 2013 ; LV ; 5h-24h ; audience cumulée 13 ans et + ; part d'audience 25-59 ans et CSP+.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; novembre-décembre 2013 ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; évolution en une vague sauf mention contraire.

(3) Source : Médiamétrie 126 000 Radio, lundi-vendredi ; 5h-24h ; évolution de 2006 à 2013 sur une vague novembre-décembre.

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

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

Source : Médiamétrie.

Radios à l'international

À l'international, 2013 a été en matière d'activité publicitaire une année contrastée selon les pays, avec des croissances soutenues en Roumanie et en Allemagne mais des replis en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie.

Dans ce contexte, Lagardère Active Radio International (LARI) a opéré au cours de l'exercice deux lancements de radio au format innovant.

En République tchèque, LARI a commencé en mars 2013 à diffuser sur les fréquences acquises à BBC Radiocom un nouveau format d'*info talk*, consacré aux actualités du monde des affaires et de la finance.

En Pologne, avec RadioZet Gold lancée le 1^{er} juillet 2013, LARI a créé une nouvelle marque qui vient renforcer la marque principale RadioZet et a développé un nouveau format musical positionné sur les 40-59 ans.

En parallèle de son activité éditoriale, LARI a continué à opérer ses propres régies qui commercialisent en exclusivité de nombreux éditeurs extérieurs, tels que Radio Impuls (leader en République tchèque), le réseau PN en Pologne, ou encore la radio Smart Fm en Roumanie, en plus de ses propres radios. En décembre 2013, un nouvel accord a été signé par la régie publicitaire de LARI en République tchèque pour la commercialisation des six radios de Radio United Group sur le marché national à partir de janvier 2014, permettant ainsi de renforcer son leadership commercial dans ce pays.

Par ailleurs, LARI a poursuivi son développement numérique en 2013 afin d'accompagner les nouveaux modes de consommation de la radio et de renforcer les offres commerciales de ses régies digitales, notamment en République tchèque et en Pologne.

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

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

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

B.3 Chaînes de télévision

Entre 2012 et 2013, la part d'audience (PDA) des chaînes TNT de première génération (lancées en 2005) est restée stable à 22 %⁽⁷⁾. Cela cache une double réalité : alors que D8, reprise en main par

Canal+ en octobre 2012, progresse beaucoup (+0,9 point), et que BFM TV et D17 progressent un peu (+0,1 point), la plupart des autres chaînes reculent (-0,3 point pour W9 et France 4, -0,2 point pour TMC, NRJ 12 et Gulli). Seules NT1 et i>Télé restent stables.

Il faut rappeler que depuis un an, elles ne bénéficient plus de l'augmentation de leur couverture : le seuil de 95 % de la population française initialisée a été atteint dès la fin 2011.

Le paysage audiovisuel français (PAF) a également été marqué fin 2012 par le lancement de six nouvelles chaînes TNT HD, dont la couverture s'étendra progressivement jusqu'à la mi-2015. Du 12 décembre (jour de leur lancement) au 30 décembre 2012, ces chaînes ont représenté 1,5 % de PDA nationale. En 2013, elles ont affiché 2,3 % de PDA, soit une hausse de 0,8 point. Leur initialisation n'étant pas terminée, elles disposent encore d'une marge de progression pour les années à venir.

Ces nouvelles chaînes HD progressent essentiellement au détriment des chaînes hertziennes (-1,8 point, mais les six chaînes historiques représentent toujours les deux tiers de la consommation télévisuelle avec 65 % de PDA) et un peu des chaînes thématiques (-0,5 point à 10,7 % de PDA).

Dans ce contexte, conjugué avec les difficultés économiques de 2013, les recettes publicitaires de Gulli sont en repli de 11 % par rapport à 2012.

En 2013, Gulli a touché en moyenne 34 000 000 téléspectateurs⁽⁸⁾ de 4 ans et + chaque mois.

La chaîne a fait ses plus belles audiences en *prime time*. En 2013, Gulli a été deux fois « millionnaire » avec les films *Planète 51* (1 216 000 téléspectateurs de 4 ans et + en moyenne) et *La coccinelle revient* (1 115 000 téléspectateurs de 4 ans et + en moyenne).

La chaîne a progressé nettement au second semestre 2013 par rapport au premier semestre :

- ▶ +16 % sur les 4-10 ans en 7h-19h, passant de 14,4 % à 16,7 % de PDA. C'est la deuxième plus forte hausse des chaînes du Médiamat ;
- ▶ +33 % sur les mamans en 20h-24h. En passant de 1,2 % à 1,6 % de PDA, Gulli a enregistré la plus forte hausse des chaînes du Médiamat sur cette cible ;
- ▶ +13 % sur les 4 ans et + en 3h-27h, passant de 1,6 % à 1,8 % de PDA. Sur cette cible également, Gulli a connu sur cette période la plus forte hausse des chaînes du Médiamat.

(1) Source : SMG/KRC Radio Track ; septembre-novembre 2013 ; LV 15+.

(2) Source : IMAS ; mai-août 2013 ; LV11+ National et IMAS ; mai-août 2013 ; LV11+ Bucarest.

(3) Source : Radio Project 2013 ; LV12+.

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

(5) Source : AS&S MA II 2013 et E.M.A II 2013 ; LV10+.

(6) Source : MML SK ; Q2+Q3 2013 ; LV14+.

(7) 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).

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

Au second semestre, Gulli s'est classée leader du PAF sur les 4-10 ans en journée (7h-19h).

L'ensemble des chaînes Jeunesse de Lagardère Active représente 34% de l'audience des chaînes enfants⁽¹⁾.

Canal J et TiJi sont respectivement au septième et dixième rang des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (offre payante), avec respectivement 2,5% et 2% de PDA⁽²⁾.

Canal J a enregistré ses meilleures performances depuis quatre ans. Elle se classe dans le top 5 des chaînes thématiques sur son cœur de cible, les 8-12 ans, et a affiché la plus forte progression des chaînes jeunesse par rapport à la vague précédente sur l'ensemble des cibles enfants :

- ▶ +77% sur les 8-12 ans (+ 5 places de gagnées) avec 2,3% de part d'audience;
- ▶ +56% sur les 4-10 ans (+ 5 places) avec 2,5% de part d'audience;
- ▶ +50% sur les garçons 4-14 ans (+ 2 places) avec 2,4% de part d'audience;
- ▶ +38% sur les 4-14 ans (+ 2 places) avec 1,8% de part d'audience.

TiJi, pour sa part, est en difficulté sur cette vague.

En à peine quatre ans, June est devenue la chaîne la plus féminine du PAF avec une audience composée à 71,7% de téléspectatrices de 15 ans et +.

June est aussi la première chaîne en affinité sur les femmes de 15 ans et + (indice 166,8).

Par ailleurs, elle se classe deuxième chaîne thématique sur les femmes 15-24 ans⁽³⁾ avec une progression en une vague de 7% en PDA et deux places de gagnées sur cette cible.

L'offre MCM (MCM, MCM Top et MCM Pop) est la première offre musique et divertissement en PDA sur les hommes 15-34 ans (0,4%)⁽⁴⁾.

MCM se classe toujours dans le top 10 des chaînes thématiques sur les hommes 15-24 ans avec 0,4% de PDA.

Par ailleurs, la chaîne est en hausse de 17% sur cette même cible en offre payante, par rapport aux deux dernières vagues⁽⁵⁾.

La marque Mezzo a été déclinée sur le continent asiatique depuis octobre 2013. Sa commercialisation sera effective durant l'année 2014.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, ont poursuivi leur croissance dans les régions russophones et ont conforté en 2013 la rentabilité déjà atteinte en 2012. Éditées en langue russe, ces chaînes sont basées sur un modèle économique payant à l'abonné. Fin novembre 2013, TiJi totalisait 7,7 millions de foyers abonnés⁽⁶⁾ dans neuf pays (+54% vs 2012) et Gulli 4,4 millions de foyers abonnés⁽⁶⁾ (+175% vs 2012). La chaîne TiJi en Russie a reçu également le prix de la meilleure chaîne payante *pré-school* du pays.

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

À titre d'exemples :

- ▶ plus de 8,5 millions de visionnages mensuels en moyenne sur Gulli Replay en 2013. Une consommation en progression de

40% par rapport à 2012 et un record en septembre à plus de 10,8 millions de vidéos vues⁽⁶⁾ ;

- ▶ plus de 1,3 million de téléchargements de l'application Gulli, disponible sur iOS, Android et Windows 8.

Par ailleurs, les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli mises en place en 2011, se sont poursuivies et développées avec notamment l'ouverture d'un deuxième Gulli Parc en 2013, et la multiplication des opérations spéciales dans les stations de sports d'hiver.

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

B.4 Production et Distribution audiovisuelles

L'année 2013 a été marquée, pour Lagardère Entertainment, par la poursuite du succès d'audience du format court de fiction *Nos chers voisins* coproduit par Aubes Productions et Ango Productions, et diffusé sur TF1 ; et par le lancement réussi d'un second format court, *Pep's*, toujours sur l'antenne de TF1, produit par Ango Productions.

La société Atlantique Productions a poursuivi son développement international avec la livraison de la série *Borgia* saison 2 pour Canal+ et de la série policière *Jo*, pour TF1, dont l'acteur principal est Jean Reno.

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

Par ailleurs, Lagardère Entertainment a décidé d'arrêter son activité de production de séries d'animation en cédant les projets en cours à ses dirigeants afin de se concentrer sur la production de programmes de fiction et de flux.

L'année 2013 a également été marquée par une légère diminution de la durée d'écoute de la télévision en France (3 heures et 46 minutes par jour, soit 4 minutes de moins par rapport à 2012, selon Médiamétrie).

Malgré le lancement en décembre 2012 de six nouvelles chaînes gratuites sur la TNT, les plus gros acteurs du marché français en 2013 restent TF1 et le groupe France Télévisions qui demeurent les principaux clients de Lagardère Entertainment.

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

B.5 Numérique

En 2013, Lagardère Active a consolidé ses positions autour de ses sites médias.

Doctissimo.fr, leader de l'information santé et bien-être avec plus de 8 millions de visiteurs uniques (VU)⁽⁷⁾, a consolidé sa position dans le secteur de l'e-santé en entrant au capital de MonDocteur.fr, premier site de prise de rendez-vous médicaux en ligne avec déjà 30 000 utilisateurs à Paris. Doctissimo.fr prépare également le lancement de Doctipharma, un service permettant aux pharmacies françaises de créer leurs officines en ligne.

BilletReduc.com a été élu « Meilleur site de billetterie en ligne » par la Fevad (Fédération e-commerce et vente à distance) en 2013.

(1) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2013 ; audience consolidée ; PDA 4-10 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2013 ; audience consolidée ; offre payante ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.

(3) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2013 ; audience consolidée ; offre payante.

(4) Source : Médiamétrie - Médiamat' Thématik ; janvier-juin 2013 ; audience consolidée ; offre étendue.

(5) Source : Reporting local Russie.

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

(7) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; moyenne janvier-décembre 2013.

Leader en France des réservations à prix réduit, il a poursuivi sa forte croissance avec plus de 2,7 millions de billets vendus.

Boursier.com, première agence éditoriale française sur l'information financière, a lancé une rubrique patrimoniale avec L'Argent & Vous, afin de diversifier son offre et de toucher une clientèle de particuliers.

Au cours de l'exercice 2013, et particulièrement sur le second semestre, le groupe LeGuide a fait face au déploiement à grande échelle de Google Shopping qui a entraîné une baisse significative de trafic pour l'ensemble des acteurs du marché. Dans l'intervalle, LeGuide est resté offensif et a mis en œuvre de nombreux chantiers afin de renouer avec la croissance en développant notamment les sources de trafic alternatif et en déployant des innovations. Ainsi, le groupe LeGuide s'est doté en 2013 d'outils puissants tels qu'un nouveau data center, une plate-forme de *business intelligence* et une nouvelle plate-forme SEM d'optimisation de l'acquisition de trafic.

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

Le site Elle.fr, qui réunit chaque mois près de 2,0 millions de VU⁽¹⁾, s'est doté en septembre 2013 d'une nouvelle charte identitaire, d'un nouveau logo et donne la part belle à l'image. Ce site innovant est conçu en *responsive design*, pour s'adapter à l'ensemble des supports (ordinateur, mobile et tablette), afin d'offrir un meilleur confort de lecture.

L'application Public a enregistré une croissance de 60 % entre 2012 et 2013 (évolution en visites)⁽²⁾, et a confirmé en 2013 sa position de leader sur le segment féminin/people en occupant la tête du classement OJD des applications sur ce segment tout au long de l'année. Le site Public.fr a également confirmé en 2013 sa vitalité puisque, avec plus de 3,0 millions de VU mensuels en moyenne sur l'année⁽¹⁾, il assied sa place de leader dans son univers de concurrence.

Avec 2,0 millions de VU⁽¹⁾ en décembre 2013, Télé7, l'application programmes TV de *Télé 7 Jours*, se place en cinquième position (deuxième pour la télévision) du classement OJD des applications mobiles.

Europe1.fr a enregistré de très belles performances dans ses activités digitales sur l'année 2013 :

- ▶ le site de la radio a été visité par plus de 2,4 millions de visiteurs uniques (VU)⁽¹⁾ en moyenne chaque mois sur la période janvier-décembre 2013 ;

- ▶ depuis 24 mois consécutifs, Europe 1 est la radio la plus téléchargée de France : en décembre 2013, elle a atteint 7,1 millions de podcasts téléchargés en France (soit +20 % en un an) et a dépassé les 10 millions de podcasts téléchargés dans le monde⁽³⁾.

Le top 3 des émissions les plus téléchargées est robuste et reste le même que l'année dernière. *La revue de presque*, de Nicolas Canteloup, reste le podcast le plus téléchargé de la station, suivi de *On va s'égner*, qui a atteint cette année de nouveaux records, et de *Au cœur de l'histoire*.

Le nombre de visites sur l'application mobile, disponible sur toutes les plates-formes, dépasse désormais les 11 millions. Elle fait partie du classement des 20 applications les plus visitées en France.

B.6 Objectifs et réalisations 2013

En 2013, dans un contexte publicitaire difficile, Lagardère Active a réduit son exposition à la publicité qui représente 40,1 % de l'ensemble de son chiffre d'affaires, contre 41,5 % en 2012.

L'accent a été mis sur le renforcement de ses marques phares avec l'utilisation des technologies numériques (CRM, analytics), le développement d'initiatives telles que Doctipharma et MonDocteur.fr, ainsi que l'annonce d'un redimensionnement autour de marques phares.

Cette stratégie de développement de ses marques phares s'accompagne d'une nouvelle organisation, permettant aux dirigeants d'actionner tous les leviers opérationnels pour promouvoir la singularité et la valeur de ses marques. Cette réorganisation sera effective courant 2014.

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

C) PERSPECTIVES

En ce début 2014, la visibilité sur le marché publicitaire reste faible tant pour les magazines que pour la radio et le média Internet.

Dans ce contexte, l'effort de maîtrise des coûts de Lagardère Active sera poursuivi.

Le redimensionnement avec une réorganisation autour de marques phares et la mise en vente de titres *Auto Moto*, *Be*, *Campagne Décoration*, *Le Journal de la Maison*, *Maison & Travaux*, *Mon Jardin & Ma Maison*, *Psychologies magazine*, *Union*, ainsi que les éditions papier de *Pariscope* et de *Première*, sera poursuivi en 2014.

5.2.4 LAGARDÈRE UNLIMITED

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Lagardère Unlimited est un leader mondial du Sport et de l'Entertainment.

Présent dans plus de 20 pays, son réseau d'agences propose des solutions innovantes et intégrées à ses clients et partenaires, et les accompagne pour développer la valeur de leurs droits sur le long terme.

Représentation de talents

Lagardère Unlimited accompagne les athlètes de haut niveau, les artistes et les talents de demain dans la gestion de leur carrière

(contrats, programmation, logistique) et de leur image (droits, sponsors, relations presse).

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

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

Organisation et exploitation d'événements

Lagardère Unlimited est propriétaire, organisateur et producteur d'événements sportifs (tennis, golf, cyclisme, triathlon, etc.) ainsi

(1) Source : Médiamétrie NetRatings ; tous lieux de connexion ; moyenne janvier-décembre 2013.

(2) Source : Site-Centric.

(3) Source : Médiamétrie eStat ; Catch Up Radio ; décembre 2013 ; France.

que de grands spectacles musicaux. Ces activités s'inscrivent dans le cadre d'un positionnement diversifié au sein des métiers du Sport et de l'Entertainment.

Commercialisation de droits marketing et accompagnement de marques

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

Production de contenus et gestion de droits médias

Lagardère Unlimited gère les droits de diffusion d'événements sportifs sur des supports traditionnels et numériques.

Les activités médias concernent également l'activité de production qui comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour la captation et la distribution des images d'un événement et/ou la création d'un programme destiné à être diffusé.

Gestion d'académies sportives et de clubs de sport haut de gamme

Lagardère Unlimited est un partenaire stratégique et un gestionnaire d'académies sportives et de clubs de sport haut de gamme.

A.1 Europe et Afrique

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

Lagardère Unlimited Stadium Solutions conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles. Cette offre permet de construire avec les propriétaires d'enceintes des relations de long terme. Lagardère Unlimited Stadium Solutions est notamment intervenue dans plusieurs projets en amont des Championnats du monde de handball IHF 2015™ au Qatar, de l'UEFA Euro 2016™ en France, et de la Coupe du monde de la FIFA 2018™ en Russie. Lagardère Unlimited Stadium Solutions conseille également plusieurs ayants droit de stades de football européens ou de ligues sportives.

Organisation et exploitation d'événements

Depuis 2013, Lagardère Unlimited Events regroupe les activités historiques d'Upsolut, de Pr Event, ainsi que les événements de Sportfive.

Lagardère Unlimited Events organise des épreuves de masse et d'endurance (cyclisme et triathlon). Propriétaire et organisateur des tournois ATP 250 Skistar Swedish Open et WTA Collector Swedish Open de Båstad en Suède, la société organise également le tournoi ATP 250 IF Stockholm Open.

Lagardère Unlimited Events est aussi présent dans le golf avec notamment l'acquisition du Nordea Masters (tournoi de l'European Tour organisé en Scandinavie) et du Helsingborg Open (tournoi du Ladies European Tour).

Lagardère Unlimited Events s'appuie sur son expertise et son réseau pour organiser des stages de préparation, des matches et des tournois amicaux pour les clubs européens et les fédérations nationales de football, et organise depuis 2013 – *via* Sportfive – le Hand Star Game.

Lagardère Unlimited Live Entertainment est producteur et coproducteur de plusieurs spectacles musicaux dont *Salut les copains*, *Dracula*, *Cendrillon*, *Elle en scène* et *DISCO*. D'autre part, Lagardère Unlimited Live Entertainment possède 20% de la société d'exploitation du Zénith de Paris, 90% de la société d'exploitation des Folies Bergère et 51% de la société Marques Folies Bergère.

Commercialisation de droits marketing et accompagnement de marques

La majorité des droits marketing commercialisés par Sportfive sont ceux de clubs de football.

En France, Sportfive est partenaire commercial exclusif de quatre clubs de Ligue 1 (l'Olympique lyonnais, l'AS Saint-Étienne, le Valenciennes FC et l'OGC Nice) et de deux clubs de Ligue 2 (le RC Lens et l'AJ Auxerre). Sportfive est également partenaire non exclusif de la quasi-totalité des clubs de Ligue 1.

En Allemagne, Sportfive est partenaire commercial exclusif de 14 clubs de football au sein des trois premières divisions (dont le Borussia Dortmund, champion d'Allemagne en 2011 et 2012, et finaliste de la Ligue des Champions en 2013) et partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

Au Royaume-Uni, Sportfive est un spécialiste de la vente de panneaux publicitaires pour les clubs de football (panneautique terrain).

Aux Pays-Bas, Sportfive est partenaire commercial exclusif du FC Utrecht.

De plus, Sportfive gère les droits de la Confédération africaine de football (CAF). Sportfive est également présent dans d'autres sports (tels que le tennis, le rugby, le basket-ball, le handball, les sports mécaniques et les sports d'hiver).

Production de contenus et gestion de droits médias

En 2013, Lagardère Unlimited a regroupé les activités médias de Sportfive et d'IEC in Sports.

Parmi les actifs de Sportfive figurent, notamment, les droits de diffusion d'événements majeurs tels que les Jeux olympiques d'hiver de 2014 (à Sotchi) et d'été de 2016 (à Rio de Janeiro), et les droits de la Confédération africaine de football.

IEC in Sports est une agence spécialisée dans la distribution de droits médias sportifs, basée à Stockholm. Elle représente plus de 200 détenteurs de droits sportifs auprès de diffuseurs. Son portefeuille de droits médias est notamment composé de plus de 22 tournois majeurs de tennis WTA (tennis féminin) incluant les Premier Event Series, en partenariat avec l'agence Perform. IEC in Sports distribue également les droits médias de nombreux événements de sports olympiques (par exemple, les championnats du monde d'athlétisme IAAF en 2013, les événements de la Fédération internationale de natation, et les événements de la Fédération internationale de gymnastique).

IEC in Sports et Sportfive fournissent également des prestations de production et de postproduction aux ayants droit.

IEC in Sports gère notamment la production de plusieurs événements de SportAccord (organisation regroupant les principales fédérations sportives internationales).

Gestion d'académies sportives et de clubs de sport haut de gamme

Le groupe Lagardère détient depuis le 1^{er} septembre 2006, et ce pour une durée de 20 ans, les droits d'exploitation du Lagardère Paris Racing comprenant l'exploitation des sites de La Croix Catelan dans le bois de Boulogne et de l'immeuble à destination sportive de la rue Eblé dans le 7^e arrondissement de Paris.

A.2 Asie-Pacifique et Moyen-Orient

La région Asie-Pacifique et Moyen-Orient est opérée par World Sport Group (WSG).

Représentation de talents

WSG représente des joueurs asiatiques de golf et de cricket de haut niveau (notamment Sachin Tendulkar et Gautam Gambhir) et les met en relation avec des partenaires désireux d'associer durablement leur marque à l'image de ces sportifs populaires.

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

WSG est membre du consortium du Singapore Sports Hub (qui ouvrira en 2014), un complexe comprenant notamment un stade de 55 000 places, un centre aquatique et un centre commercial de 41 000 m². WSG est en charge de la vente des droits marketing et de la fourniture de contenu sportif pour ce nouveau complexe.

Organisation et exploitation d'événements

WSG est cofondateur et partenaire commercial de OneAsia (circuit de golf asiatique). WSG est également le promoteur de quatre tournois de ce circuit, dont le Singapore Open et l'Australian Open.

En 2013, WSG a été désigné par la WTA pour être organisateur des cinq prochaines éditions des WTA Championships (tournoi final de la saison de tennis féminin) qui auront lieu à Singapour de 2014 à 2018.

Commercialisation de droits marketing et accompagnement de marques

Le portefeuille de droits marketing de WSG est notamment composé des droits de l'AFC (Asian Football Confederation) et du circuit OneAsia.

Production de contenus et gestion de droits médias

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

A.3 États-Unis et Amérique du Sud

Lagardère Unlimited s'est implanté sur le marché américain en 2010 avec l'acquisition à 100% de la société Best et une prise de participation de 30% dans l'académie sportive Saddlebrook, basée près de Tampa en Floride, renforcée en 2011 par l'acquisition de Gaylord Sports Management. En 2013, Lagardère Unlimited a poursuivi son développement avec les acquisitions de Crown Sports Management et Jeff Sanders Promotions.

Représentation de talents

Lagardère Unlimited représente environ 200 athlètes dans trois disciplines principales : le golf, le tennis et le football américain.

Le portefeuille d'athlètes représenté est notamment composé dans le golf de Phil Mickelson, Keegan Bradley, Jordan Spieth et Brandt Snedeker, dans le tennis de Andy Murray, Victoria Azarenka, Caroline Wozniacki, Richard Gasquet et les frères Bryan, et dans le football américain de Reggie Bush, Terrell Suggs, Percy Harvin et Patrick Peterson.

Organisation et exploitation d'événements

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

Commercialisation de droits marketing et accompagnement de marques

Aux États-Unis, Lagardère Unlimited développe des activités de conseil aux marques et aux ayants droit.

Production de contenus et gestion de droits médias

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

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2013 : 409 M€ (vs 471 M€ en 2012).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2013	2012
Droits et production TV	38,0 %	40,2 %
Droits marketing	41,9 %	43,2 %
Autres	20,1 %	16,6 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2013	2012
Europe	66,6 %	59,1 %
Asie-Pacifique	14,1 %	20,7 %
États-Unis et Amérique du Sud	7,1 %	6,8 %
Afrique	8,4 %	8,3 %
Moyen-Orient	3,8 %	5,1 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par sport

	2013	2012
Football	67,6 %	72,3 %
Tennis	7,6 %	5,1 %
Rugby	0,4 %	0,4 %
Golf	3,5 %	5,3 %
Autres sports	20,9 %	16,9 %
Total CA	100 %	100 %

Le poids des activités « **Marketing** » a légèrement baissé (42 % en 2013 contre 43 % en 2012) du fait sur WSG de l'absence en 2013 de matchs de qualifications aux Jeux olympiques (football) et du passage du contrat AFC en contrat de commission (vs *Buy-Out* précédemment) ce qui réduit le montant du chiffre d'affaires comptabilisé et de la baisse des revenus sur le golf (non-occurrence du Singapour Open en 2013).

Celui des activités « **Autres** » a augmenté (20 % en 2013 contre 17 % en 2012) grâce notamment au développement des activités de *consulting* (Lagardère Unlimited Stadium Solutions, Sport Marketing And Management) et du Live Entertainment.

Le poids des activités « **Médias** » a baissé (38 % en 2013 contre 40 % en 2012) du fait sur WSG de l'absence en 2013 de matchs de qualifications aux Jeux olympiques (football) et du passage du contrat AFC en contrat de commission (vs *Buy-Out* précédemment) ce qui réduit le montant du chiffre d'affaires comptabilisé, et sur Sportfive du non-renouvellement de contrats avec les ligues de Football.

D'un point de vue géographique, le poids de la zone **Afrique** reste stable (8 % en 2013 comme 2012) du fait principalement de la tenue de la Coupe d'Afrique des nations en 2013 comme en 2012.

Celui de la zone **Asie** (14 % en 2013 contre 21 % en 2012) a reculé en raison de l'absence en 2013 de matchs de qualifications aux Jeux olympiques (football) et du passage du contrat AFC en contrat de commission (vs *Buy-Out* précédemment), ce qui réduit le montant du chiffre d'affaires comptabilisé.

La part de la zone **Amérique** reste stable (7 % en 2013 comme en 2012), les acquisitions de Crown Sports Management et Jeff Sanders Promotions ayant été réalisées en fin d'année. Le poids de la zone Moyen-Orient (4 % en 2013 contre 5 % en 2012) a reculé du fait de l'absence de Coupe de l'UAFa (football) en 2013.

La zone **Europe** a diminué en valeur (-6 M€) en raison du non renouvellement de contrats avec les ligues de football et de la non-occurrence en 2013 de l'UEFA Euro et des Jeux olympiques pour l'activité de Zaechel. Cependant, son importance dans le chiffre d'affaires global de Lagardère Unlimited a augmenté (67 % en 2013 contre 59 % en 2012) du fait principalement du recul significatif de la zone Asie.

La part du chiffre d'affaires réalisée dans le « **Football** », sport majeur pour Lagardère Unlimited, est de 68 % en 2013 contre 72 % en 2012 en raison de l'absence en 2013 de matchs de qualifications aux Jeux olympiques (football) et du passage du contrat AFC en contrat de commission (vs *Buy-Out* précédemment), ce qui réduit le montant du chiffre d'affaires comptabilisé. La part du chiffre d'affaires réalisé dans le « **Tennis** » a progressé (8 % en 2013 contre 5 % en 2012) grâce principalement à la contribution du contrat signé par IEC avec Perform pour la commercialisation de certains des droits médias internationaux de la WTA.

La part des « **Autres sports** » (hors tennis, golf et rugby) a progressé (21 % en 2013 contre 17 % en 2012), grâce notamment au développement des activités de Lagardère Unlimited Live

Entertainment, de Lagardère Unlimited Stadium Solutions et de SMAM en Australie en année pleine.

Cyclicité des métiers de Lagardère Unlimited et concurrence

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

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

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

B.1 Europe et Afrique

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

En 2013, Lagardère Unlimited Stadium Solutions a développé ses activités en France, notamment dans le cadre de la préparation de l'UEFA Euro 2016™, comme conseil à l'organisation des Jeux équestres mondiaux en 2014, comme assistant à maîtrise d'ouvrage de la ville de Sarcelles dans son projet de développement d'une arena multifonctionnelle, mais aussi comme conseil de la Ligue nationale de rugby et de la Ligue nationale de basket dans l'accompagnement de leurs problématiques d'enceintes.

Lagardère Unlimited Stadium Solutions a également renforcé sa présence internationale en signant des contrats de conseil en Russie, dans le cadre de la préparation de la Coupe du monde de la FIFA 2018™, au Qatar, dans le cadre des Championnats du monde de handball IHF 2015™, et en Biélorussie, sur l'accompagnement du développement du projet de stade de la Fédération nationale de football.

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

Organisation et exploitation d'événements

En 2013, Lagardère Unlimited Events a organisé cinq épreuves des ITU World Triathlon Series : Hambourg, Londres, San Diego, Stockholm et Auckland. Lagardère Unlimited Events est également propriétaire et organisateur du Garmin Velothon de Berlin (compétition cycliste d'endurance) et de la Vattenfall Cyclassics (course de cyclisme inscrite au calendrier de l'UCI World Tour).

De plus, Lagardère Unlimited Events a organisé les tournois ATP 250 Skistar Swedish Open et WTA Collector Swedish Open de Båstad en Suède, ainsi que le tournoi ATP 250 IF Stockholm Open.

Lagardère Unlimited Events a également réalisé l'acquisition du Nordea Masters (tournoi de golf de l'European Tour organisé en Scandinavie) et du Helsingborg Open (tournoi de golf du Ladies European Tour organisé en Suède) et obtenu un contrat pour

accompagner la FIFA pour l'organisation du Championnat du monde des moins de 20 ans de football, qui aura lieu en Nouvelle-Zélande en 2015.

Sportfive a accompagné, en décembre 2013, le comité d'organisation local pour l'organisation et la commercialisation de la Coupe du monde des clubs de la FIFA 2013, à Marrakech.

Lagardère Unlimited Live Entertainment, entité chargée des activités de spectacle vivant du groupe Lagardère, a lancé sa nouvelle production *DISCO* en octobre 2013, qui a été élue « Comédie musicale de l'année » par le journal *Le Parisien-Aujourd'hui en France*.

Commercialisation de droits marketing et accompagnement de marques

En 2013, Sportfive a :

- ▶ élargi son portefeuille de relations commerciales exclusives avec des clubs en Allemagne (Eintracht Braunschweig) ;
- ▶ sécurisé sa position de leader du football allemand en renouvelant deux contrats majeurs (Hannover 96 et Hambourg SV prolongés) ;
- ▶ développé son activité dans de nouveaux sports tels que le cyclisme (partenariat exclusif avec la Fédération française de cyclisme), le handball (partenariat avec la Ligue nationale de handball), le basket-ball (commercialisation de droits de la Fédération française de basket-ball) ;
- ▶ développé son offre digitale, avec la signature de contrats avec de nouveaux clubs pour sa plate-forme de gestion de programmes de fidélité (Hertha BSC Berlin, Hambourg SV), ainsi que la signature de plusieurs contrats clubs liés à la plate-forme de distribution intégrée numérique multicanaux (Web et réseaux sociaux) ;
- ▶ élargi et renforcé son offre d'hospitalité en France (renouvellement du Stade de France et de Roland-Garros, signature du Stade français Paris) ;
- ▶ renforcé son expertise et développé son offre marketing auprès des sponsors et pour le compte des ayants droit (notamment dans les services numériques).

Production de contenus et gestion de droits médias

En 2013, Sportfive a principalement poursuivi la commercialisation des Jeux olympiques d'hiver de 2014 (à Sochi) et d'été de 2016 (à Rio de Janeiro). Sportfive a également commercialisé des matches de qualification à la Coupe du monde de la FIFA 2014™ (à Rio de Janeiro) pour le compte de plusieurs fédérations européennes de football.

En 2013, IEC in Sports a poursuivi la commercialisation de droits confiés par un grand nombre de fédérations internationales partenaires (dont la WTA et l'IAAF). IEC in Sports a également complété et renforcé son portefeuille par l'acquisition (Fédération internationale de gymnastique) et le renouvellement (Fédération internationale de natation) de droits médias.

Gestion d'académies sportives et de clubs de sports haut de gamme

Le groupe Lagardère détient depuis le 1^{er} septembre 2006, et ce pour une durée de 20 ans, les droits d'exploitation du Lagardère Paris Racing comprenant l'exploitation des sites de La Croix Catelan dans le bois de Boulogne et de l'immeuble à destination sportive de la rue Eblé dans le 7^e arrondissement de Paris.

Le 3 janvier 2014, le Groupe Lagardère et le Racing Club de France ont signé un accord concernant le site sportif de la rue Eblé, dont l'exploitation était assurée par la SASP Lagardère Paris Racing Ressources.

À compter du début de la saison sportive 2014-2015 (1^{er} août 2014), le LPR se désengagera entièrement de la gestion du site et transférera au Racing Club de France l'exploitation des sections

sportives présentes sur ce site, Lagardère Paris Racing Ressources cessant à cette même date d'être locataire de l'immeuble qui reste la propriété de Racing Club de France.

B.2 Asie-Pacifique et Moyen-Orient

Conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles

En 2013, World Sport Group (WSG) a poursuivi ses missions de conseil auprès du Singapore Sports Hub pour le développement et la fourniture de contenu sportif, ainsi que la vente des droits marketing du complexe sportif, dans le cadre d'un partenariat exclusif de long terme (25 ans).

Organisation et exploitation d'événements

WSG est le partenaire commercial du OneAsia Tour (golf) et a organisé plusieurs tournois en Asie-Pacifique, notamment l'Australian Open.

En 2013, WSG a également été désigné par la WTA pour accompagner la ville de Singapour dans l'organisation des cinq prochaines éditions des WTA Championships (tournoi final de la saison de tennis féminin), de 2014 à 2018.

Commercialisation de droits marketing et accompagnement de marques

En 2013, WSG a géré les droits marketing et médias confiés par l'AFC (Asian Football Confederation), notamment ceux des qualifications pour la Coupe du monde de la FIFA 2014™, de l'AFC Champions League et de l'AFC Cup. De plus, WSG a assuré la vente des droits marketing du tournoi OneAsia et du Singapore Sports Hub.

SMAM (Sports Marketing and Management), acquis en 2012, s'est concentré sur la commercialisation des droits marketing de ses partenaires en vue des Jeux du Commonwealth de Glasgow 2014™ et a renouvelé son contrat avec British Swimming (Fédération anglaise de natation).

Production de contenus et gestion de droits médias

En 2013, l'activité de WSG dans les droits médias a notamment été marquée par :

- ▶ la vente des droits du contrat AFC (Asian Football Confederation) sur le cycle 2013-2016 ;
- ▶ la commercialisation des droits de la Gulf Cup, une compétition rassemblant huit équipes de football du Moyen-Orient qui a eu lieu en janvier 2013 ;
- ▶ la commercialisation des droits de l'UFAA Arab Champions League 2012-2013.

B.3 États-Unis et Amérique du Sud

Représentation de talents

En 2013, Lagardère Unlimited a continué son plan de développement dans le métier de la représentation de talents, notamment via l'acquisition de Crown Sports Management, qui permet à Lagardère Unlimited de devenir l'agence leader sur le PGA Tour (golf).

En tennis, Lagardère Unlimited a étoffé son portefeuille avec la signature d'Andy Murray, numéro quatre mondial et vainqueur de Wimbledon 2013.

Organisation et exploitation d'événements

Au cours de l'été 2013, Lagardère Unlimited a organisé les tournois de tennis masculins et féminins du Citi Open.

Fin 2013, Lagardère Unlimited a réalisé l'acquisition de Jeff Sanders Promotions, agence spécialisée dans l'organisation de tournois de golf.

B.4 Objectifs et réalisations 2013

En 2013, Lagardère Unlimited a utilisé son ancrage dans le football pour développer ses activités en Europe et en Afrique (solutions numériques conçues pour les clubs et la Confédération africaine de football, acquisition et renouvellement de contrats de clubs en Europe).

De plus, Lagardère Unlimited a poursuivi la construction des divisions Golf et Tennis, notamment via l'acquisition de tournois de golf aux États-Unis et en Europe, et l'élargissement de son portefeuille de joueurs.

En 2013, Lagardère Unlimited a aussi développé ses activités de conseil aux ayants droit, aux sponsors et aux stades, notamment en Russie et au Qatar.

C) PERSPECTIVES

En 2014, Lagardère Unlimited entend poursuivre les orientations entamées en 2013: affirmer son leadership sur ses marchés, continuer sa politique de diversification multisports et Entertainment, et privilégier les métiers d'accompagnement des ayants droit, des athlètes et des sponsors à forte valeur ajoutée.

De plus, Lagardère Unlimited souhaite continuer à développer des actifs tels que les événements sportifs, et à consolider ses positions sur les sports mondiaux (football, golf, tennis, événements de masse et sports olympiques). Enfin, Lagardère Unlimited entend poursuivre son expansion sur des zones géographiques en croissance (Amérique du Sud, Afrique, Asie et Moyen-Orient).

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE RFA

5.3.1 LA RSE, ENJEUX ET STRATÉGIE

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

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

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

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

Au-delà de sa responsabilité vis-à-vis de ses multiples parties prenantes, auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, internautes et spectateurs, mais aussi collaborateurs et fournisseurs, ayants droit et annonceurs, concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, c'est avec la société civile dans son ensemble, et plus particulièrement avec ceux qui en ont le plus besoin, que le groupe Lagardère souhaite tisser un lien social et solidaire.

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

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

Le Rapport de Développement Durable de Lagardère, disponible, pour la cinquième année, sur le site Internet du Groupe, détaille cette démarche, en s'inspirant des lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative).

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

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

5.3.1.1 LES ACTEURS DE LA RSE

Conformément à l'indépendance et à l'autonomie des branches dans le groupe, chacune gère en son sein la politique de RSE, confiée à un responsable du Développement durable/RSE qui anime des réseaux de correspondants internes. Le mode de fonctionnement des différentes organisations concernées dans les branches est développé dans les paragraphes 5.3.2.1 et 5.3.2.2 A.1

Au niveau du Groupe, une Direction du Développement durable, placée sous l'autorité de la Direction des Relations humaines et de la Communication et du Développement durable, coordonne un comité de pilotage, composé des responsables RSE de chaque branche et de représentants de plusieurs directions transversales. Ce comité est présidé par le Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, qui est également co-gérant du groupe Lagardère.

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

Le Rapport de Développement Durable décrit l'organisation et les missions de ce comité de pilotage.

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

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

5.3.1.2 LE CADRE RÉFÉRENTIEL ENCADRANT LA RSE

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

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

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

Les différentes chartes applicables en interne⁽¹⁾ sont également décrites dans le rapport tandis que le paragraphe 5.3.2.2 du présent document de référence, concernant les informations sociétales, détaille le nouveau texte régissant les relations du groupe avec ses fournisseurs.

Il est également important de rappeler dans ce Document de référence l'engagement d'Arnaud Lagardère, gérant du Groupe vis-à-vis des principes du Pacte mondial des Nations unies (Global Compact).

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

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

5.3.2.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

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

des priorités, des principes et des engagements communs à toutes les branches, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

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

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

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

Cette priorité se décline en trois engagements que le Groupe s’efforce de piloter dans un souci d’amélioration continue :

- ▶ assurer l’équilibre et la diversité des effectifs ;
- ▶ favoriser des conditions de travail harmonieuses ;
- ▶ encourager le développement des compétences.

En matière d’**équilibre et de diversité des effectifs**, le Groupe s’engage à :

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

En matière de **conditions de travail harmonieuses**, le Groupe s’efforce de contribuer à l’épanouissement de ses collaborateurs et d’attirer les meilleurs talents en son sein. Pour cela, il tente d’offrir aux collaborateurs une rémunération respectant les lois et conventions, récompensant la performance individuelle et liée, autant que possible, aux résultats collectifs.

Par ailleurs, le Groupe cherche à stimuler la mise en place de couverture sociale pour ses salariés, de préserver la santé et la sécurité au travail, et d’encourager le dialogue social.

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

Elles traduisent cependant la volonté du groupe Lagardère d’investir dans le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles de ses collaborateurs, ainsi que de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

Fin 2012, le Groupe, qui souhaitait conforter son dispositif de gestion des compétences, a établi une politique de gestion des talents dont la mise en œuvre est assurée conjointement par la DRH Groupe, les DRH des Branches et le management des branches. Cette politique regroupe l’ensemble des principes et procédures visant notamment à assurer l’identification, le développement, la mobilité, les plans de succession des salariés du groupe Lagardère identifiés comme talents. En 2013, cette politique a été partagée par l’ensemble des branches, et l’identification des talents a été réalisée dans chaque branche en suivant le cadre proposé. Une réflexion a également été engagée sur les plans de succession.

Par ailleurs, le groupe a également ouvert en 2013 un chantier de travail sur la mobilité interne qui vise à favoriser la mobilité interbranches. Des outils nouveaux ont ainsi été proposés aux DRH et des référents mobilités ont été identifiés.

A) L’EMPLOI

A.1 L’effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

Évolution globale des effectifs

Évolution des effectifs permanents présents au 31 décembre, depuis 2006



L’évolution des effectifs permanents présents au 31 décembre⁽¹⁾ permet de constater une hausse par rapport à l’exercice précédent

(+2,3%). Il s’agit de la deuxième année de hausse consécutive après une augmentation de 5,7% en 2012.

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

Répartition des salariés par genre

Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre

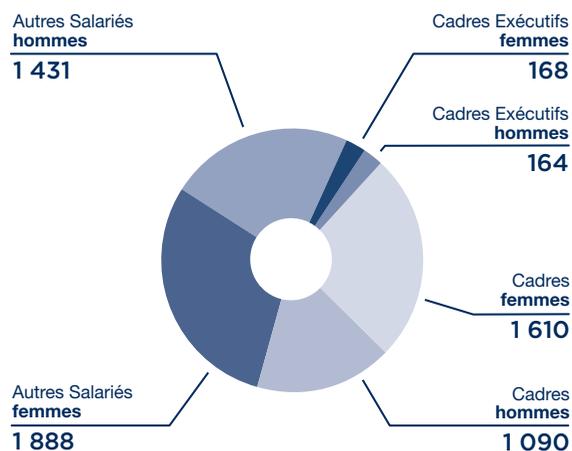
Branche	Femmes	Hommes	Total	Évolution	% Femmes	% Hommes
Lagardère Publishing	3 666	2 685	6 351	↘	58 %	42 %
Lagardère Services	7 043	4 646	11 690	↗	60 %	40 %
Lagardère Active	2 125	1 572	3 697	↘	57 %	43 %
Lagardère Unlimited	448	749	1 197	↗	37 %	63 %
Hors Branches	100	145	245	↘	41 %	59 %
Total	13 382	9 797	23 179	↗	58 %	42 %

Répartition des salariés par statut

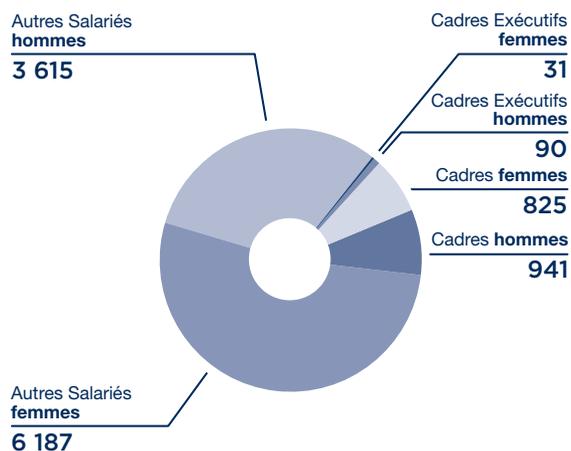
Répartition des effectifs permanents au 31 décembre, par genre et par statut

Branche	Cadres Exécutifs			Cadres (hors Exécutifs)			Journalistes et Photographes			Autres salariés			Total		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	H/F
Lagardère Publishing	51 %	49 %	332	60 %	40 %	2 700	-	-	0	57 %	43 %	3 319	58 %	42 %	6 351
Lagardère Services	26 %	74 %	121	47 %	53 %	1 766	-	-	0	63 %	37 %	9 803	60 %	40 %	11 690
Lagardère Active	27 %	73 %	95	57 %	43 %	1 488	57 %	43 %	1 117	62 %	38 %	997	57 %	43 %	3 697
Lagardère Unlimited	5 %	95 %	65	27 %	73 %	271	0	100 %	1	43 %	57 %	860	37 %	63 %	1 197
Hors Branches	19 %	81 %	32	37 %	63 %	108	-	-	0	51 %	49 %	105	41 %	59 %	245
Total	36 %	64 %	645	54 %	46 %	6 333	57 %	43 %	1 118	60 %	40 %	15 083	58 %	42 %	23 179

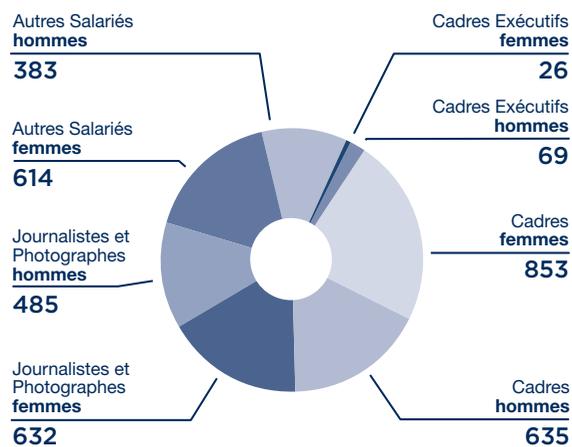
Lagardère Publishing



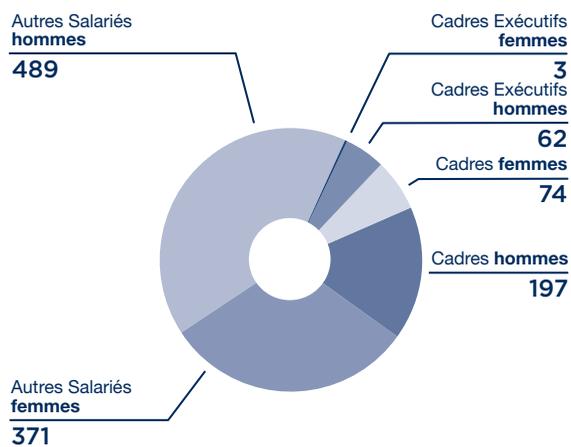
Lagardère Services



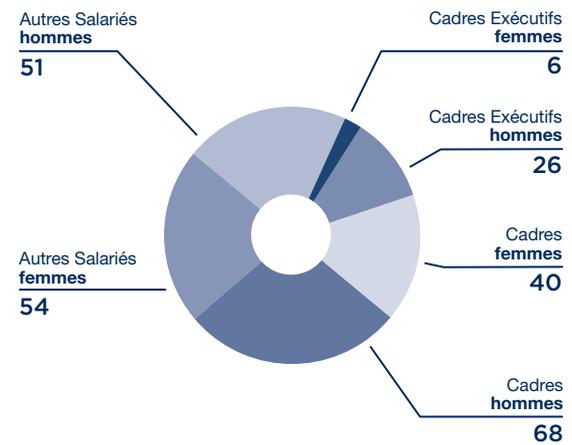
Lagardère Active



Lagardère Unlimited



Hors Branches



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Les données relatives aux effectifs permanents présents au 31 décembre de l'année 2013 permettent de constater une très légère baisse au sein des branches Lagardère Publishing (-1,40%) et Lagardère Active (-0,36%), tandis que les branches Lagardère Services et Lagardère Unlimited connaissent, pour la deuxième année consécutive, une hausse sensible (respectivement +6,30 et +4,30%).

Une analyse plus spécifique par branche permet de relever les éléments suivants.

Comme chaque année, au sein de Lagardère Publishing, un fort taux d'encadrement est constaté, puisque plus de 48% des effectifs sont des cadres ou cadres exécutifs. L'évolution à la baisse des effectifs s'explique par la cession d'une partie de l'activité de distribution de la société Diffulivre et de l'entité située en Nouvelle-Zélande.

L'évolution à la hausse des effectifs permanents présents au 31 décembre de la branche Lagardère Services s'explique tant par l'acquisition de la société LS travel retail Roma que par une augmentation des effectifs au sein de l'activité de Travel Retail (Groupe Aelia, Chine, Australie ou République Tchèque) mais également au sein de l'activité de distribution (notamment en Hongrie et en Espagne).

La situation de la branche Lagardère Active est similaire à Lagardère Publishing, tant en termes de répartition des effectifs (avec un taux d'encadrement supérieur à 42%) que d'évolution du volume global (très faible baisse de 0,36%). Il est à noter ici que le nombre de journalistes et photographes est en très légère hausse en 2013, par rapport à 2012.

Le quasi-maintien des effectifs de la branche s'explique quant à lui par une combinaison de différents facteurs :

- ▶ une baisse du nombre de salariés au sein de Lagardère Publicité (-9%) en raison de la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi au sein d'une des filiales ;
- ▶ une baisse des effectifs au sein des radios internationales (-9%) en raison de la mise en œuvre d'un programme d'économies en Pologne et de la restructuration d'un des réseaux de radios ;
- ▶ une hausse des effectifs en raison de l'acquisition de sociétés dans le secteur du e-commerce (LeGuide.com, BilletRéduc) ou encore la société TV Replay ;
- ▶ une hausse des effectifs au sein de Lagardère Entertainment.

La branche Lagardère Unlimited connaît, quant à elle, pour la deuxième année consécutive une hausse de ses effectifs permanents. Toutefois, si l'augmentation des effectifs en 2012 s'expliquait par l'acquisition de sociétés nouvelles en Allemagne et en Australie, cette année, l'explication provient avant tout d'une croissance interne en Allemagne (Sportfive et Upsolut). Il est à noter également l'intégration dans le reporting social de la société Gaylord (représentation de sportifs) devenue Lagardère Unlimited Arizona.

Le pôle Hors Branches (constitué des sociétés Lagardère Ressources et Matra Manufacturing & Services) connaît quant à lui une stabilité de ses effectifs permanents.

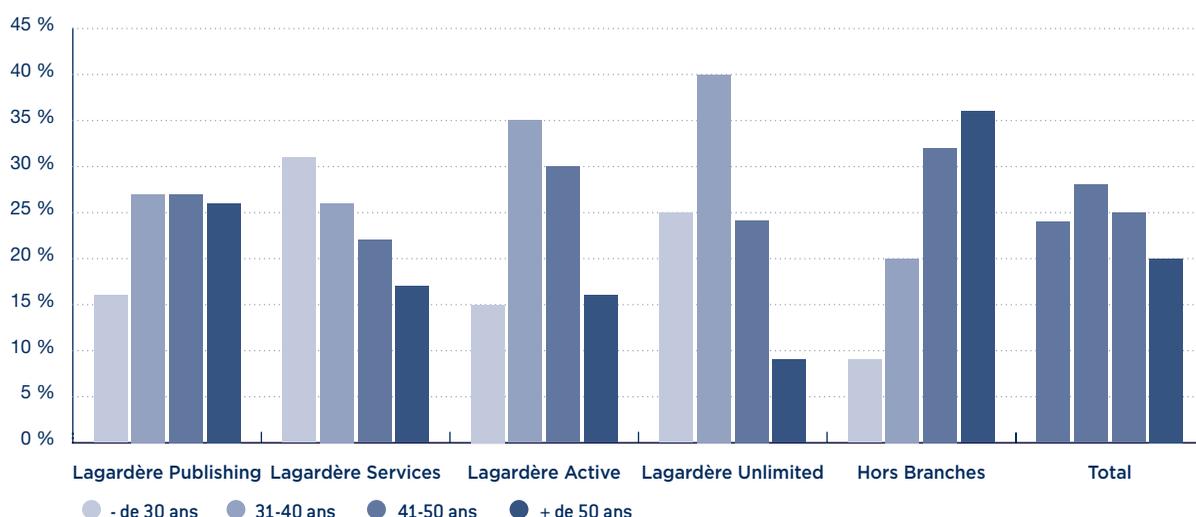
Répartition des salariés par tranche d'âge

La répartition des effectifs par tranche d'âge, en 2013 reste stable par rapport à 2012.

Le groupe Lagardère continue d'afficher un équilibre entre expérience, puisque 20% des effectifs ont plus de 50 ans (et 46% plus de 40), et jeunesse (près d'un quart des effectifs ont moins de 30 ans).

Cet équilibre contribue à assurer la pérennité et la stabilité du Groupe tout en préparant son avenir.

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

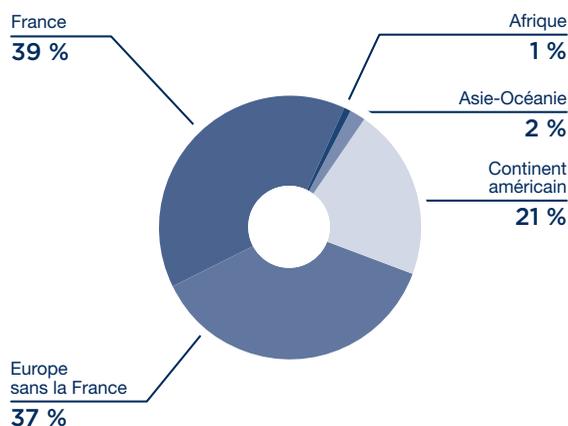


Répartition des salariés par zone géographique

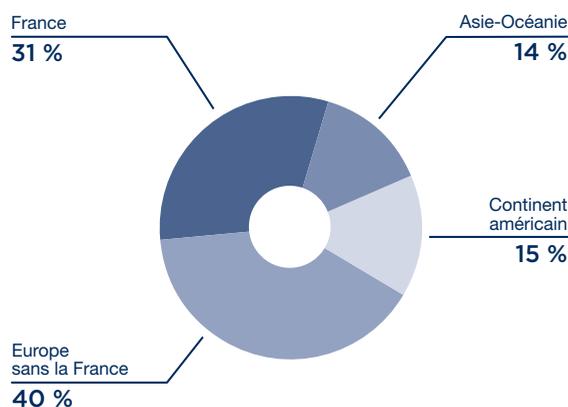
Répartition des effectifs par branche et zone géographique au 31 décembre 2013

Branche	Afrique	Asie-Océanie	Continent Américain	Europe sans la France	France	Total
Lagardère Publishing	77	112	1 331	2 377	2 454	6 351
Lagardère Services	0	1 607	1 793	4 666	3 624	11 690
Lagardère Active	0	0	0	718	2 979	3 697
Lagardère Unlimited	0	245	62	529	361	1 197
Hors Branches	0	0	0	0	245	245
Total	77	1 964	3 186	8 289	9 663	23 179

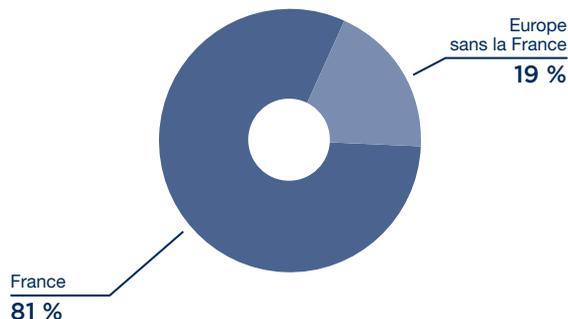
Lagardère Publishing



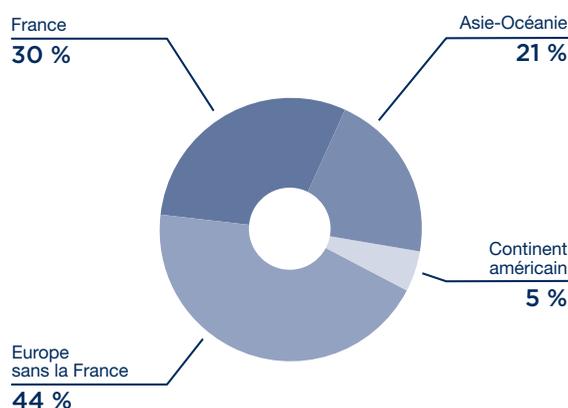
Lagardère Services



Lagardère Active



Lagardère Unlimited



Les données relatives à la répartition des effectifs par zone géographique en 2013 permettent de confirmer l'implantation profondément internationale du groupe Lagardère puisque plus de 58% des effectifs permanents sont situés hors de France (comme en 2012).

Il est à noter en 2013 une forte hausse des effectifs de la zone Asie-Océanie (plus de 10%), notamment au sein des branches Lagardère Services et Lagardère Unlimited.

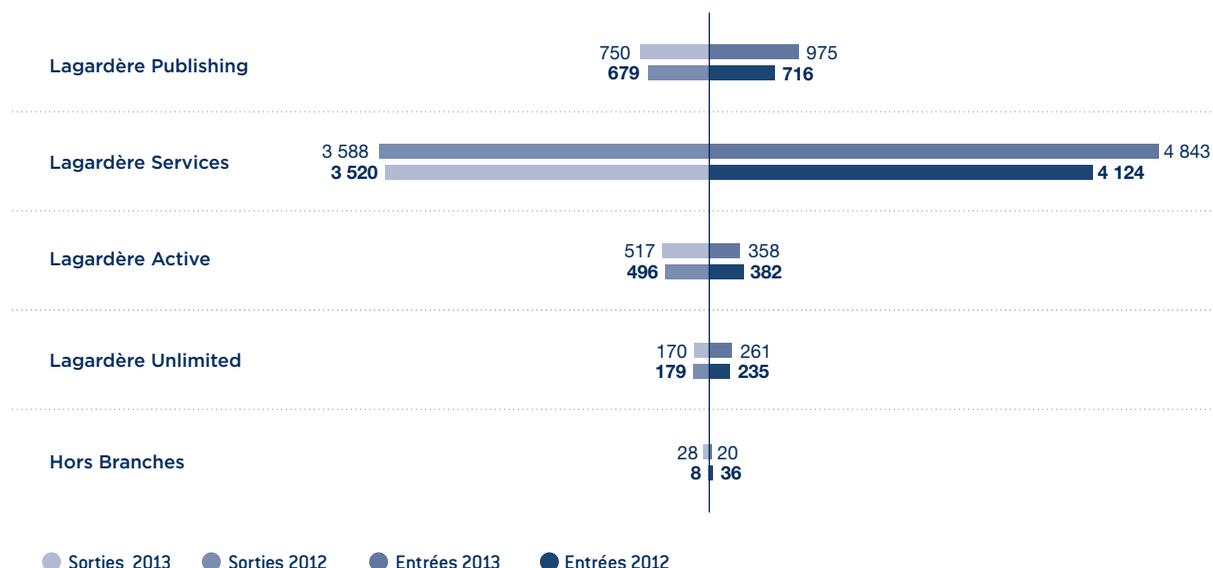
La France reste à nouveau en 2013 le pays le plus représenté (avec 9 663 salariés, en hausse de un point par rapport à 2012), devant l'Espagne (1 853 salariés), le Canada (1 642 salariés) et le Royaume-Uni (1 599 salariés).

Il est à noter que le pays de la zone ASPAC le plus représenté est l'Australie (1 000 salariés, au sein des branches Lagardère Services, Lagardère Unlimited et Lagardère Publishing), devant la Chine et Singapour qui totalisent 692 salariés à eux deux.

A.2 Les mouvements de personnels

Évolution par branche

Évolution de la répartition des entrées et sorties par branche



Les données relatives aux entrées et sorties en 2013 permettent de constater une hausse des mouvements par rapport à 2012 (6 457 entrées, soit une augmentation de plus de 17 %, et 5 053 sorties, soit une légère hausse de 3,5 %).

À nouveau en 2013 la forte hausse des entrées se vérifie au sein de la branche Lagardère Services en raison d'un renouvellement important des effectifs au sein de l'activité de Travel Retail, au gré notamment des différentes acquisitions, et de la croissance interne de l'activité de Distribution au sein de certains pays d'Europe.

Le nombre de sorties reste quant à lui stable par rapport à 2012 (+2 %).

On note au contraire une forte hausse du *turn-over* au sein de la branche Lagardère Publishing avec une hausse des entrées (+36 %) compensée toutefois par une hausse des sorties (+10,5 %). La hausse des entrées se vérifie essentiellement au sein d'Hachette

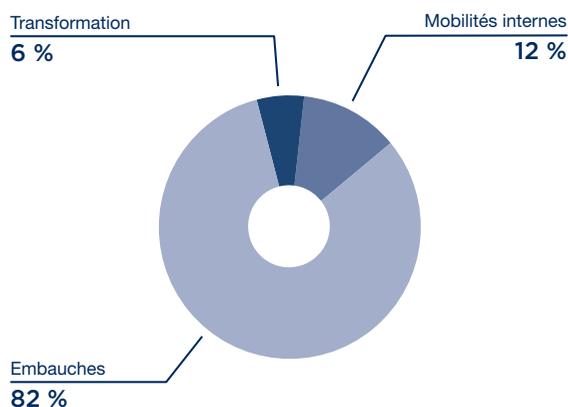
Book Group USA et Hachette Book Group UK, en raison d'un accroissement de l'activité. La hausse des sorties est quant à elle plus particulièrement située au sein des entités Diffulivre et Hodder Headline New Zealand en raison d'une cession d'une partie de l'activité de Distribution.

La branche Lagardère Active connaît quant à elle une baisse des entrées (-6 %) et une légère hausse du nombre de départs (+4 %) qui s'expliquent ici bien évidemment par le projet de réorganisation de la branche et notamment de ses activités de Presse, ainsi que par les difficultés connues par les activités de Régie publicitaire.

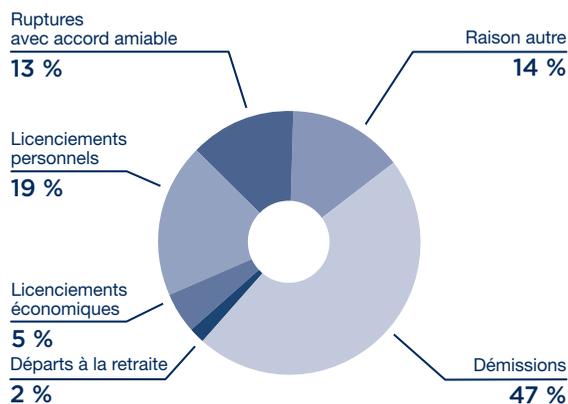
Enfin, conformément aux commentaires relatifs à l'évolution de ses effectifs, faisant apparaître une croissance interne, on constate une hausse importante du nombre d'entrées (+11 %) au sein de la branche Lagardère Unlimited.

Répartition par type d'entrée et de sortie

Répartition par type d'entrées en 2013



Répartition par type de sorties en 2013



Les données relatives à la répartition par type d'entrées permettent de constater à nouveau en 2013 une prépondérance des embauches (82 %, en hausse de trois points par rapport à 2012), ce qui permet de supposer que le Groupe dispose d'une force d'attraction intacte.

La baisse de la mobilité interne⁽¹⁾ (-11,8 %) s'explique notamment par la diminution des promotions, car les mouvements au sein des branches ou entre les branches ont connu une hausse de 18 %.

La part des transformations d'emplois non permanents en emplois permanents est également en hausse (+31 %), ce qui constitue un excellent indicateur social.

La répartition par type de sorties permet quant à elle de constater les évolutions suivantes. Si la part des démissions reste stable, la baisse du nombre de licenciements économiques (-48 % en 2013 par rapport à 2012) est compensée par une hausse des ruptures avec accord amiable et des licenciements personnels.

Le nombre de départs à la retraite connaît quant à lui une légère baisse en 2013.

Au final, au regard de l'ensemble des éléments présentés ci-dessus, il apparaît que le *turn-over*⁽²⁾ 2013 est en augmentation par rapport à 2012 (25,5 % contre 22,7 %). Le *turn-over subi*⁽³⁾ est quant à lui en très légère baisse (14,1 % contre 14,7 % en 2012).

A.3 Les rémunérations et leur évolution

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

Tout en veillant à la maîtrise de ses coûts salariaux, le groupe Lagardère reste attaché au maintien du pouvoir d'achat de ses collaborateurs et entend encourager l'engagement et la performance de ses salariés.

Politique de rémunération

En matière de rémunération, le groupe Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes.

Celles-ci respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale).

Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique, ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local. Plus de 84 % des effectifs appartiennent à une société ayant défini un salaire minimum (chiffre stable par rapport à 2012).

(1) La mobilité interne est constituée par les évolutions suivantes: mobilité entre deux sociétés de la même branche, mobilité interbranches, promotion interne (exemple: passage d'un statut « autre salarié » à cadre).
 (2) Calcul du *turn-over*: demi-somme du nombre de salariés partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés.
 (3) L'indicateur de *turn-over subi* correspond au calcul du *turn-over* ne prenant en compte que les départs dont l'entreprise n'est pas l'initiatrice (démissions, décès, retraite, autres).

Salaire brut moyen en euros en 2013 pour les salariés permanents par statut et zone géographique⁽¹⁾

Zone Géographique	Cadres Exécutifs	Cadres (hors Exécutifs)	Journalistes et Photographes	Autres salariés
Afrique		40 496,70 €		7 298,21 €
Asie-Océanie	234 422,36 €	53 477,91 €		24 141,85 €
Continent Américain	220 858,69 €	71 169,45 €		19 326,25 €
Europe sans la France	120 331,71 €	46 154,88 €	16 098,11 €	25 960,24 €
France	198 258,54 €	55 631,30 €	58 313,26 €	25 289,18 €
Groupe Lagardère	166 413,86 €	54 252,04 €	50 331,55 €	24 135,63 €

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP⁽²⁾ confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à près de 38 000 € en 2013 contre 39 141 € en 2012.

Les écarts constatés dans le tableau ci-dessus s'expliquent essentiellement par des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification.

La volonté du groupe Lagardère est en tout état de cause de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et des femmes à condition égale d'emploi et de qualification.

Les grilles de salaire mises en place dans les filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, plus de 71 % de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste (chiffre stable), après une très nette hausse en 2012 qui avait donc marqué un progrès remarquable en la matière.

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

En matière d'évolution de la rémunération de ses collaborateurs, la politique du Groupe est de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est ainsi de plus en plus pratiquée.

En contrepartie de cette individualisation et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, le Groupe encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

En tout état de cause, une grande liberté est donnée à chaque entité pour mettre en place des augmentations individuelles et/ou collectives en fonction des métiers et de l'environnement de chaque branche d'activité.

Ainsi, les données 2013 permettent de constater que plus 55 % des effectifs permanents du groupe Lagardère ont bénéficié d'une hausse de salaire (en recul par rapport à 2012). Cette tendance à la baisse se vérifie au sein de l'ensemble des branches du Groupe.

Parts Variables individuelles : encouragement de la performance individuelle

Au-delà du salaire de base, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective.

Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

C'est ainsi que plus de 46 % des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération en 2013, (en hausse de deux points par rapport à 2012).

La proportion est bien évidemment différente en fonction des branches et des métiers. Si elle est supérieure à 50 % pour les branches Lagardère Active et Lagardère Publishing, elle redescend en revanche au-dessous du seuil de la moitié des effectifs pour les branches Lagardère Services (moins de 37 %) et Lagardère Unlimited (plus de 47 %).

Là encore, partout où les systèmes de part variable, ou équivalents, s'appliquent, le Groupe encourage la mise en place de dispositifs par objectifs et d'entretiens annuels de revue de performance, afin d'apporter aux salariés un maximum de clarté et de transparence.

Intéressement, participation : participation à la performance collective

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique encouragée au sein du Groupe.

Elle se traduit principalement par l'association des salariés aux bénéfices (sous forme de participation ou d'intéressement), et la mise en place de plans d'épargne salariale.

Chaque entité a la liberté du mécanisme mis en place afin de s'adapter du mieux possible à la réglementation existant localement, à la pertinence vis-à-vis des enjeux locaux et enfin aux spécificités de l'activité.

Ainsi, en 2013, plus de 52 % des effectifs appartenaient à une société ayant mis en place un plan d'intéressement à la performance collective.

Ce chiffre atteint près de 73 % en France.

(1) Le Groupe attire l'attention sur toute interprétation de l'ensemble des valeurs relatives à la rémunération, qui sont données à titre indicatif, mais qui recouvrent une telle disparité de situations (dues à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux de vie et les coûts de la vie étant très différents d'un pays à l'autre) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peuvent en ressortir de manière globale.

(2) CSP : catégories socioprofessionnelles.

Plans d'épargne salariale : favoriser l'épargne**Part des salariés bénéficiant d'un plan d'épargne**

Branche	Part de l'effectif
Lagardère Publishing	57 %
Lagardère Services	45 %
Lagardère Active	75 %
Lagardère Unlimited	40 %
Hors Branches	100 %
Groupe	53 %

Au global, 53% des collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne salariale.

Ce pourcentage pour la France est de près de 92%.

Par ailleurs, 2,13% des actions émises par le Groupe sont détenues par les salariés, dont 0,56% sous forme de FCP.

Actions gratuites : retenir les hauts potentiels

Le Groupe développe une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats.

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel en procédant régulièrement à l'attribution d'actions de la société mère, Lagardère SCA.

Jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de stock-options.

Depuis 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution Gratuite d'Actions (cf. rapports spéciaux de la gérance § 7.3.4 et 7.3.5).

Couverture sociale : mutuelle santé, prévoyance

En France, l'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficie de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Certains proposent également, pour des catégories spécifiques de collaborateurs, un système de retraite par capitalisation en complément de la retraite par répartition.

Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

Chaque entité s'acquitte ainsi des charges sociales en fonction des obligations et des pratiques de chaque pays dans lesquels elle est implantée.

Charges sociales en K€ par branche

Par branche d'activité	2013	2012	Variation
Lagardère Publishing	84 464	81 734	2 730
Lagardère Services	70 932	64 710	6 222
Lagardère Active	116 726	123 368	-6 642
Lagardère Unlimited	11 066	12 995	-1 929
Autres activités	9 962	8 645	1 317
Total	293 150	291 452	1 698

Charges sociales en K€ par zone géographique

Par secteur géographique	2013	2012	Variation
France	227 184	230 156	-2 972
Union européenne	44 875	38 113	6 762
Autres pays européens	6 564	8 373	-1 809
USA Canada	12 936	13 872	-936
Asie-Océanie	1 041	354	687
Autres (Moyen-Orient, Afrique, Amérique Latine)	550	584	-34
Total	293 150	291 452	1 698

Dans ces charges sociales sont incluses également les contributions aux œuvres sociales versées aux instances représentatives du personnel en fonction des usages en vigueur localement.

B) L'ORGANISATION DU TRAVAIL

B.1 L'organisation du temps de travail

Temps de travail

Les durées de temps de travail maximum observées par zone géographique sont les suivantes.

Durée du travail par zone géographique

Zone géographique	Nombre d'heures travaillées/jour	Nombre de jours travaillés/an
France	7	218
Europe sans la France	8	241
Continent américain	8	248
Asie/Océanie	8	251
Afrique	8	286

Comme chaque année, 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⁽¹⁾, ainsi qu'au travail temporaire.

Il est important de souligner toutefois que cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le Groupe de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Salariés non permanents (intérim et contrats à durée déterminée)⁽²⁾

Le recours à des emplois temporaires (effectifs en contrat non permanent ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, période de Noël).

Il permet également de faire face aux contraintes liées aux activités de distribution et de travel retail (remplacement des congés des gérants, amplitude des horaires d'ouverture, formation des gérants...) chez Lagardère Services, et d'organisation événementielle dans le sport (Lagardère Unlimited).

L'évolution des effectifs non permanents et intérimaires entre les années 2012 et 2013 est la suivante.

Évolution des effectifs non permanents en ETP

Branche	Année 2013	Année 2012	Évolution 2012/13
Lagardère Publishing	349,22	381,78	↘
Lagardère Services	1 088,25	1 024,51	↗
Lagardère Active	253,41	217,16	↗
Lagardère Unlimited	103,00	94,94	↗
Hors Branches	13,31	2,08	↗
Total Groupe	1 807,19	1 720,47	↗

(1) En France, les contrats non permanents correspondent à la notion de contrat à durée déterminée (CDD).

(2) Ces effectifs non permanents sont calculés en ETP, Équivalents Temps Plein; le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année (2013), 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.

Évolution des effectifs intérimaires en ETP (et nombre d'heures sur l'année)

Branche	Année 2013		Année 2012		Évolution 2012/2013
	Nombre d'heures	ETP	Nombre d'heures	ETP	
Lagardère Publishing	797 353,66	459,57	826 897,35	476,60	↘
Lagardère Services	478 274,27	275,66	422 587,00	243,57	↗
Lagardère Active	17 885,58	10,31	47 079,00	27,13	↘
Lagardère Unlimited	67 740,00	39,04	69 027,60	39,79	→
Hors Branches	13 376,00	7,71	4 143,00	2,39	↗
Total	1 374 629,51	792,29	1 369 733,95	789,47	

Les heures supplémentaires⁽¹⁾

La recherche de souplesse dans l'organisation du travail peut également entraîner les sociétés du groupe Lagardère à privilégier le recours aux heures supplémentaires, notamment dans les activités de distribution (Lagardère Services et Lagardère Publishing).

Cette solution présente deux avantages :

- ▶ pour l'entreprise, l'adaptation aux fluctuations de l'activité ;
- ▶ pour les salariés acceptant de réaliser des heures supplémentaires, l'augmentation du pouvoir d'achat.

Évolution des heures supplémentaires en ETP (et nombre d'heures sur l'année)

Branche	Année 2013		Année 2012		Évolution 2012/2013
	Nombre d'heures	ETP	Nombre d'heures	ETP	
Lagardère Publishing	96 628,60	55,69	87 392,34	50,37	↗
Lagardère Services	281 955,00	162,51	270 296,40	155,79	↗
Lagardère Active	9 642,45	5,56	9 236,33	5,32	→
Lagardère Unlimited	4 590,25	2,65	15 939,72	9,19	↘
Hors Branches	1 971,62	1,14	406,28	0,23	↗
Total	394 787,92	227,54	383 271,07	220,91	↗

Analyse des moyens de flexibilité du travail

De manière globale, les données 2013 sur la flexibilité permettent de constater une très faible évolution par rapport à l'année 2012 puisque les ETP non permanents n'ont augmenté que de 5 %, que le recours aux effectifs intérimaires est d'un niveau identique à celui de l'exercice précédent et que le nombre d'heures supplémentaires n'a également que très peu augmenté (+4,3 %).

Comme en 2012, le recours aux salariés non permanents reste, en 2013, le moyen privilégié par les branches, puisqu'il représente à lui seul 63 % du volume global des ETP (stable par rapport à 2013).

De même, on constate que les deux branches les plus concernées par les mesures d'adaptation des effectifs aux besoins de leurs

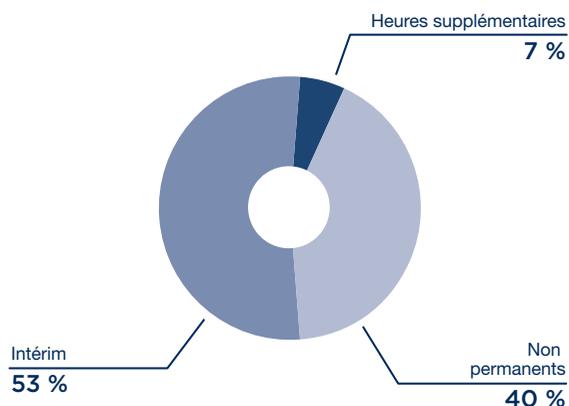
activités sont Lagardère Publishing et Lagardère Services (près de 80 % des effectifs non permanents et plus de 93 % des effectifs intérimaires). Ces deux branches sont, de toute évidence, les plus soumises aux fluctuations d'activités (distribution, édition), qu'elles soient saisonnières (périodes de Noël ou de rentrée scolaire chez Lagardère Publishing ou de départ en vacances pour Lagardère Services) ou non.

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

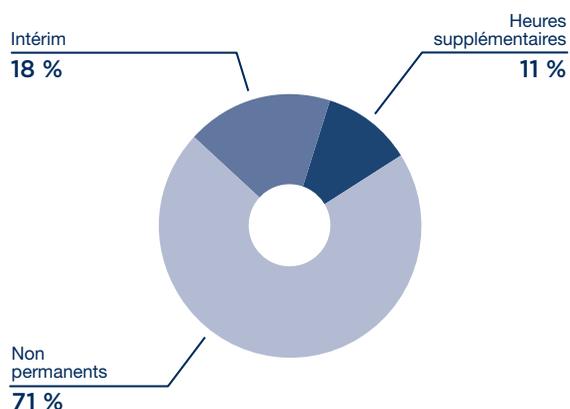
(1) La conversion des heures supplémentaires (comme des heures d'intérim) en effectifs ETP est obtenue en divisant le nombre total d'heures par le nombre moyen d'heures travaillées sur une année au sein du groupe Lagardère.

Flexibilité du travail par branche d'activité en 2013⁽¹⁾

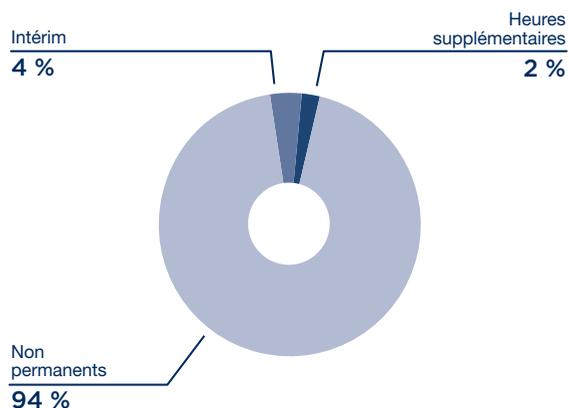
Lagardère Publishing



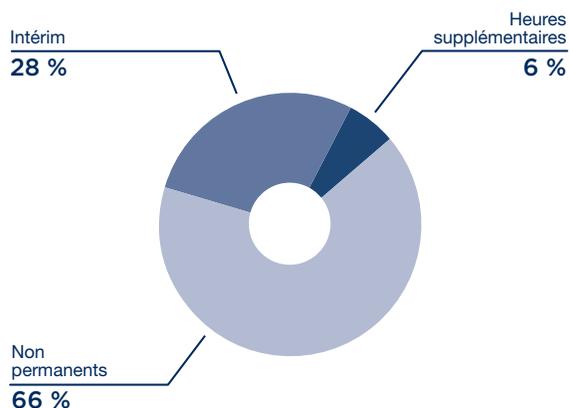
Lagardère Services



Lagardère Active



Lagardère Unlimited



Une analyse plus spécifique par branche permet de constater que le moyen de souplesse privilégié par la branche Lagardère Publishing est, comme les années passées, le recours à l'intérim, en raison des spécificités de l'activité de la branche (périodes hautes d'activité très courtes durant la rentrée scolaire et la rentrée littéraire, ainsi que la période de Noël).

Pour la branche Lagardère Services, on constate également un strict maintien de la répartition des modes d'adaptation des effectifs aux besoins de l'activité, par rapport à l'année 2012, avec un recours privilégié aux effectifs non permanents, devant l'intérim et les heures supplémentaires.

Les volumes globaux au sein de Lagardère Active sont évidemment plus faibles, la branche faisant en revanche davantage appel à la

catégorie spécifique des intermittents pour les besoins de ses activités.

En ce qui concerne les moyens d'adaptation classiques, on constate à nouveau en 2013 un renforcement du recours aux effectifs non permanents qui représente près de 94 % du volume global, contre 87 % en 2012, loin devant l'intérim et les heures supplémentaires.

Enfin, la branche Lagardère Unlimited connaît une hausse de 8,5 % des effectifs non-permanents, principalement en raison d'une hausse d'activité de son agence d'évènementiel allemande Sportfive GmbH & Co. KG. Le recours à ce type d'effectifs reste d'ailleurs en 2013 le moyen privilégié (66 % du volume global).

(1) La répartition des moyens de flexibilité, selon les branches, est obtenue à l'aide de la conversion des heures d'intérim et supplémentaires en effectifs ETP, au même titre que les salariés non permanents. Cela permet d'obtenir un nombre total d'Équivalents Temps Plein à répartir.

Les salariés « occasionnels »

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).

Comme en 2012, le nombre de salariés dits « occasionnels »⁽¹⁾ a considérablement augmenté en 2013 (+31,5 %, contre 39 % en 2012).

Le temps partiel

Cette hausse se retrouve logiquement au sein des branches Lagardère Active (+21 %, soit 188 ETP supplémentaires), du fait de ses activités dans la production audio-visuelle et Lagardère Unlimited (en raison de l'organisation d'un nouveau spectacle musical, Disco, par la société Lagardère Unlimited Live Entertainment). On constate également une hausse de ces effectifs chez Lagardère Publishing (+27 ETP en 2013).

En conséquence, la part des effectifs intermittents de Lagardère Active dans la part globale des effectifs intermittents diminue sensiblement puisqu'elle est passée de près de 98 % en 2012 à 90 % en 2013.

Effectifs à temps partiel au 31/12/2013

Branche	Effectif femmes	% temps partiel	Effectif hommes	% temps partiel	Effectif total à temps partiel	% temps partiel
		Effectif total femmes		Effectif total hommes		Effectif total
Lagardère Publishing	431 ↘	11,76 %	50 ↘	1,86 %	481 ↘	7,57 %
Lagardère Services	1 651 ↗	23,44 %	573 ↗	12,33 %	2 224 ↗	19,03 %
Lagardère Active	278 ↗	13,08 %	161 ↗	10,25 %	439 ↗	11,87 %
Lagardère Unlimited	59 →	13,17 %	63 ↗	8,41 %	122 ↗	10,19 %
Hors Branches	7 ↘	7,00 %	2 ↗	1,38 %	9 ↘	3,67 %
Groupe	2 426 ↗	18,13 %	849 ↗	8,67 %	3 275 ↗	14,13 %

Les effectifs à temps partiel connaissent une hausse en 2013 (+6,6 %), après avoir connu une légère baisse en 2012 (-3,6 %), ce qui porte leur part à 14,13 % de l'effectif total. Les femmes demeurent largement majoritaires (représentant un peu moins de 75 % des effectifs à temps partiel), mais dans des proportions stables par rapport à 2012.

La branche Lagardère Services est celle qui compte le plus d'effectifs à temps partiel en son sein (près de 19 % de l'effectif total de la branche), loin devant Lagardère Active.

Elle est d'ailleurs largement majoritaire par rapport aux autres branches puisque ses effectifs à temps partiel représentent à eux seuls plus de 68 % de l'ensemble des effectifs à temps partiel du groupe Lagardère.

Cette prépondérance de la branche Lagardère Services est inhérente aux activités de Travel Retail et plus spécifiquement aux métiers du commerce de détail.

B.2 L'absentéisme

Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail et de maladie⁽²⁾ pour les salariés permanents

Branche	Maladie	Accident du Travail
Lagardère Publishing	5,90 ↗	0,55 ↘
Lagardère Services	6,79 ↘	0,88 ↘
Lagardère Active	7,32 ↗	0,17 ↗
Lagardère Unlimited	3,93 ↘	0,17 ↘
Hors Branches	6,27 ↗	0,00 →
Groupe (2013)	6,49 ↗	0,63 ↘
Rappel 2012	6,03	0,69
Rappel 2011	5,8	0,79

Les données au titre de l'exercice 2013 relatives à l'absentéisme permettent de constater que pour la deuxième année consécutive, le nombre moyen de jours d'absence pour cause d'accident du

travail est en baisse par rapport à l'année précédente (-12,6 % en 2012 et -8,7 % en 2013).

(1) Les salariés occasionnels recouvrent deux catégories principales :

- les pigistes : journalistes rémunérés à la tâche (par exemple au nombre de caractères ou de pages pour un rédacteur, à la durée dans l'audiovisuel, au nombre d'images pour un photographe). Ils ne sont donc pas intégrés à une rédaction ;
- les intermittents : salariés dont l'activité présente une alternance de périodes travaillées et non travaillées. L'intermittent est un salarié (ou enregistré sous statut salarié) d'une entreprise de spectacle vivant, du cinéma et/ou de l'audiovisuel, qui est engagé par succession de contrats à durée déterminée.

(2) Le taux d'absentéisme est obtenu en divisant le nombre total de jours d'absence par les effectifs permanents en ETP.

Un constat particulièrement vrai pour la branche Lagardère Publishing (-6,7 %), dont les centres de distribution et de traitement des retours de Maurepas et de Longjumeau affichent une baisse respective de -30 % et -19 %.

La branche Lagardère Services connaît également une baisse de 11 % du nombre de jours moyens d'arrêt pour cause d'accident du travail (AT) en raison de l'effet combiné d'une faible baisse du nombre de jours d'arrêt (-2 %) et d'une hausse sensible des effectifs.

Les branches Lagardère Active et Lagardère Unlimited affichent quant à elles un nombre de jours d'arrêt moyen identique (0,17). Le volume global du nombre de jours d'arrêt de ces deux branches est par ailleurs, en toute logique, au regard de leurs activités et de leurs effectifs, beaucoup plus faible que celui des branches Lagardère services et Publishing.

En revanche, la hausse du nombre moyen de jours d'arrêt pour cause de maladie se vérifie à nouveau en 2013 (+7,6 %).

Seule la branche Lagardère Unlimited connaît une nette diminution du nombre de jours d'arrêt pour cause de maladie (-16,6 %) tandis que les trois autres branches connaissent au contraire une hausse, même si le nombre de jours moyens est à la baisse au sein de la branche Lagardère Services en raison de l'effet de l'augmentation des effectifs.

C) LES RELATIONS SOCIALES

C.1 L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci

Composante essentielle de la politique de Ressources humaines du groupe Lagardère, le dialogue social, qui s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe à tous les niveaux de l'organisation (entités, branches et Groupe).

Représentation au niveau du Groupe

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif deux Comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002.

Représentation du personnel en local

Zone géographique	Salariés couverts par une représentation sociale	Part des salariés couverts par une représentation sociale
Afrique	77	100 %
Asie-Océanie	915	47 %
Continent Américain	1 943	61 %
Europe sans la France	5 081	61 %
France	9 363	97 %
Total	17 379	75 %

Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. Suite à son renouvellement au 1^{er} juillet 2012, la France détient 15 sièges et huit pays européens – Allemagne, Belgique, Espagne, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume Uni – se partagent les 15 sièges restants.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle ordinaire pour chacune des deux instances.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

Le dialogue social a connu une actualité soutenue en 2013.

Au-delà des réunions ordinaires, une place spéciale a été accordée aux nécessités de transformation du pôle Presse et aux évolutions du Groupe suite à la cession des titres EADS.

Ainsi, une réunion d'information et une réunion extraordinaire du Comité de Groupe relatives à la cession de certains magazines de la branche Lagardère Active ont été organisées respectivement les 22 avril et 21 octobre 2013. De même, une réunion du bureau du Comité d'Entreprise Européen a été organisée sur le même thème le 25 octobre.

Les réunions plénières du CEE (12 septembre 2013) du Comité de Groupe (26 novembre 2013) ont permis comme chaque année de faire un point sur l'activité, de présenter les comptes et d'aborder les perspectives pour chacune des branches.

Il est à noter enfin que, dans le cadre de la cession des titres EADS, et conformément aux nouvelles dispositions législatives, un Groupe Spécial de Négociation a travaillé en vue du versement d'une prime exceptionnelle, dite de partage des profits, à l'ensemble des salariés, en France.

Cette négociation a abouti à un accord le 24 juillet 2013 et a été une référence pour servir l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde.

C.2 Le bilan des accords collectifs

Part de l'effectif couvert par un accord par domaine et par zone géographique

Zone géographique	% de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail	Nombre de salariés couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap	% de salariés permanents couverts par un accord sur la rémunération	% de salariés permanents couverts par un accord sur l'égalité professionnelle	% de salariés permanents couverts par un accord sur la durée du travail	% de salariés permanents couverts par un accord sur la formation	% de salariés permanents couverts par un accord sur la couverture sociale
Asie-Océanie	69 %	0 %	72 %	0 %	71 %	0 %	71 %
Continent Américain	57 %	11 %	58 %	11 %	11 %	56 %	11 %
Europe sans la France	54 %	29 %	62 %	36 %	61 %	22 %	45 %
France	75 %	37 %	82 %	71 %	96 %	39 %	72 %
Total	64 %	27 %	70 %	44 %	69 %	32 %	54 %

Au 31 décembre 2013, 624 accords étaient en vigueur (chiffre en légère baisse de 4 % par rapport à 2012) et 112 accords ont été signés au cours de l'année, contre 121 en 2012. Les pays européens, hors la France, sont ceux qui ont connu la plus forte progression (+68 %).

Les éléments de l'exercice 2013 permettent de constater de nets progrès au niveau de la zone Asie-Océanie qui enregistre une hausse importante de la part des salariés couverts par un accord

sur la rémunération (+19 points), la durée du travail (+20 points) et la couverture sociale (+19 points).

On constate également une nette avancée en France concernant la part des salariés couverts par un accord sur l'intégration des travailleurs en situation de handicap grâce, notamment, à la réflexion importante menée en la matière au sein du Groupe Aelia (Lagardère Services).

D) SANTÉ ET SÉCURITÉ

D.1 Les conditions de santé et de sécurité au travail

Les activités du Groupe relèvent principalement du secteur tertiaire, secteur dans lequel **les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites.**

Les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont cependant une « culture sécurité » plus importante que les autres entités du Groupe.

Néanmoins, le groupe Lagardère mène dans chacune de ses branches une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation.

Ainsi en 2013, plus de 16 000 heures de formation liées à la sécurité ont été organisées, soit une baisse inférieure à 7 % par rapport à 2012.

Le taux de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail est par ailleurs assez élevé (plus de 64 % à travers le monde et 75 % en France). Enfin, près de 85 % des salariés du Groupe bénéficient d'une instance en charge de l'hygiène et de la sécurité au travail, et 78 % d'entre eux d'un suivi médical régulier.

D.2 Les accidents du travail (fréquence et gravité)⁽¹⁾

Branche	Nombre d'accidents	Taux de fréquence	Taux de gravité
Lagardère Publishing	129 ↘	12,03 ↘	0,32 ↘
Lagardère Services	368 ↗	17,93 ↗	0,48 ↘
Lagardère Active	22 ↗	3,55 ↗	0,10 ↗
Lagardère Unlimited	11 ↗	5,65 ↗	0,09 ↘
Total	530 ↗		

Les données relatives aux accidents du travail (AT) en 2013 permettent de constater une hausse du nombre d'AT par rapport à 2012 (+49) au sein de l'ensemble des branches, à l'exception de Lagardère Publishing.

Cette donnée se vérifie particulièrement au sein de la branche Lagardère Services (avec une hausse de 16 %) en raison de la campagne menée cette année afin que chaque accident, même bénin, soit déclaré. La branche a par ailleurs maintenu ses efforts en matière de formations relatives à la sécurité et il est important

de rappeler que le taux de gravité diminue en 2013 (-14 %), du fait notamment d'une baisse du nombre de jours d'arrêt.

La branche Lagardère Publishing connaît à nouveau une baisse du nombre d'AT, poursuivant ainsi sur une lancée positive débutée en 2011. La branche a par ailleurs, elle aussi, maintenu ses efforts en matière de formation (malgré un léger repli en 2013 par rapport à 2012) entraînant un impact positif sur le taux de gravité, en légère baisse par rapport à 2012 (-6 %).

(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.

Fort logiquement, les données sur le nombre d'AT sont sans commune mesure au sein des branches Lagardère Active et Lagardère Unlimited pour lesquelles on observe une stabilité par rapport à 2012 (plus un accident pour Lagardère Active et plus trois accidents pour Lagardère Unlimited).

Le taux de gravité affiche également une tendance forte à la baisse au sein de Lagardère Unlimited tandis qu'il augmente légèrement au sein de la branche Lagardère Active.

D.3 Le bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et de sécurité

Branche	Nombre de salariés couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail
Lagardère Publishing	44 %
Lagardère Services	81 %
Lagardère Active	67 %
Lagardère Unlimited	10 %

Il est logique de constater que la branche Lagardère Services, dont l'activité est particulièrement concernée par les problématiques de sécurité, est celle dont le nombre de salariés couverts par un accord sur la sécurité au travail est le plus important (81 %, stable par rapport à 2012).

Il est à noter également que le taux plus faible constaté au sein de Lagardère Publishing (44 %) doit être nuancé par le fait que les salariés du secteur d'activité Industrie et Service, qui englobe les fonctions de logistique et de distribution, sont couverts par un accord.

Elles traduisent cependant la volonté du groupe Lagardère d'investir dans le savoir-faire et les responsabilités individuelles de ses collaborateurs, et de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

Ainsi, en 2013, le montant total des dépenses de formation s'est élevé à 8 181 258 €, soit un chiffre en baisse par rapport à 2012, qui s'explique par une modification des modalités de calcul chez Lagardère Publishing qui incluait auparavant le coût des salaires des participants.

Le coût moyen par employé est de 364 € en 2013.

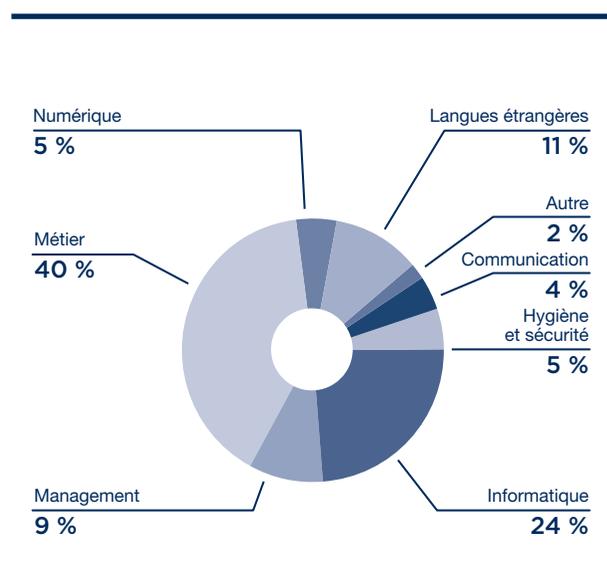
Il atteint 660 € en France (stable par rapport à 2012).

E) FORMATION

E.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences

Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité.

Répartition des heures de formation par thème



Comme chaque année, les données relatives à la formation par thème permettent de constater, en 2013, la prépondérance des formations dites « métiers ». Un résultat cohérent avec la volonté du Groupe d'accompagner au plus près le développement du business des branches.

La baisse de la part relative des formations « numérique » est à nuancer dans la mesure où le nombre total d'heures de formation sur ce thème est en hausse de près de 4 % par rapport à 2012. Cette situation s'explique par une très forte augmentation du nombre d'heures de formation relatives au thème « informatique », du fait d'un effort très important mené en ce sens au sein de l'entité Hachette Book Group USA dû notamment à l'implémentation d'un nouveau logiciel de gestion.

La hausse constatée chez Hachette Book Group a un impact sur le volume global d'heures de formation qui est supérieur à 300 000 en 2013 alors qu'il était de 230 000 en 2012.

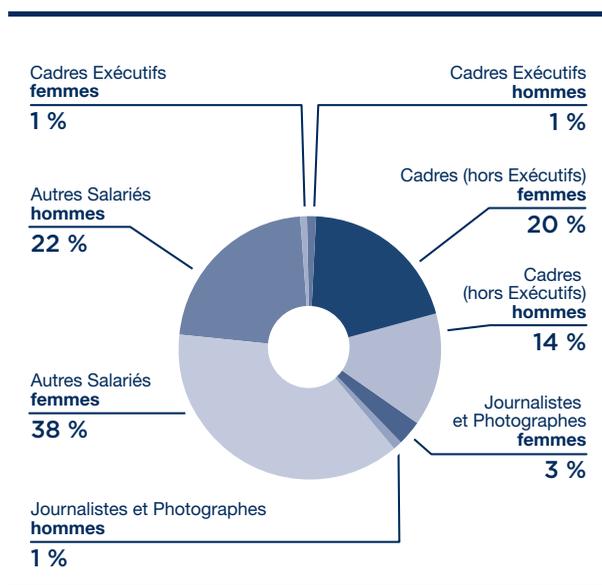
Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'indépendance, d'audace et d'esprit d'entreprise.

Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne Media Campus un cursus de formation qui leur est dédié.

Deux programmes, « leadership » et « intégration », sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. En 2013, 160 managers ont participé à ce cursus.

E.2 Le nombre total et la répartition des heures de formation

Répartition des heures de formation par statut et par genre



La ventilation des heures de formation par catégorie et par genre permet de constater un rapport favorable aux femmes (62 % du volume global) ainsi qu'aux collaborateurs de moindre qualification : les « autres salariés » bénéficient en effet de 60 % des heures de formation.

F) ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

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

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

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

Mouvements d'effectifs par genre

Répartition des entrées par type et par genre

Année 2013	Embauches		Transformations		Mobilités internes		Promotions	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	412	245	53	28	11	6	151	69
Lagardère Services	2 714	1 553	131	60	37	65	159	124
Lagardère Active	116	94	36	18	43	15	20	16
Lagardère Unlimited	75	86	13	25	2	4	12	44
Hors Branches	5	8	1	1	1	1	2	1
Total	3 322	1 986	234	132	94	91	344	254
Répartition	63 %	37 %	64 %	36 %	51 %	49 %	58 %	42 %

À ce titre, il a décidé de mettre l'accent sur trois dimensions :

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

Chez Lagardère Active, à la suite d'un audit portant sur la diversité sous toutes ses formes (handicap, parité, senior, origines ethniques...) réalisé en 2012, le plan d'action pluriannuel, *Diversité Active* a commencé son déploiement.

Pour 2013, la branche avait décidé de donner la priorité à la diversité des origines ethniques et sociales. Deux mesures phares ont ainsi été mises en œuvre : la restitution de l'audit auprès des « top managers » des différents pôles ainsi qu'une formation réalisée par un cabinet spécialisé dans la Diversité dans les médias. 169 personnes ont ainsi bénéficié de 676 heures de formation.

F.1 Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

Avec un pourcentage de femmes atteignant près de 58 % du total de l'effectif, la question de l'égalité professionnelle au sein du groupe Lagardère se pose davantage en termes d'animation des carrières qu'en termes d'équilibre entre le nombre de salariés hommes et le nombre de salariés femmes.

À ce titre en 2013, 36 % des postes de Cadres Exécutifs sont occupés par des femmes (stable par rapport à 2012).

Il est à noter que la branche Lagardère Publishing approche un parfait équilibre à ce niveau puisque 51 % des cadres exécutifs de la branche sont des femmes.

Des axes d'amélioration apparaissent en revanche au sein des autres branches.

Par ailleurs, 54 % des postes de managers sont occupés par des femmes sur l'ensemble du Groupe (60 % au sein de Lagardère Publishing, 57 % au sein de Lagardère Active). On observe un rééquilibrage à ce niveau au sein de la branche Lagardère Services puisque 47 % des managers sont des femmes.

Les chiffres relatifs à la répartition des effectifs par genre constituent une donnée intéressante sur la présence des femmes dans l'entreprise, mais ils ne représentent qu'une photographie à un instant T. Les données relatives au recrutement et à la mobilité interne permettent quant à elles d'avoir une vision plus dynamique de l'évolution des femmes au sein du Groupe.

Ainsi, en 2013, elles représentent près de 63 % des embauches réalisées au cours de l'année.

En 2013, 58% des promotions réalisées ont concerné des femmes, avec un rapport très favorable au sein des branches Lagardère Publishing et Lagardère Services.

De même, on constate au global un équilibre au niveau du nombre de mobilités internes (94 pour les femmes et 91 pour les hommes) avec un rapport nettement favorable aux femmes au sein de la branche Lagardère Active.

Accords collectifs sur l'égalité professionnelle

Accords égalité

Branche	Nombre de salariés permanents couverts par un accord sur l'égalité professionnelle
Lagardère Publishing	45 %
Lagardère Services	46 %
Lagardère Active	47 %
Lagardère Unlimited	12 %
Hors Branches	62 %
Total	44 %

F.2 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap

Taux d'insertion des travailleurs en situation de handicap

Nombre de salariés en situation de handicap

Branche	Continent Américain	Europe sans la France	France	Total branche
Lagardère Publishing	1 →	21 →	45 →	67 →
Lagardère Services	2 →	40 ↗	55 ↗	97 ↗
Lagardère Active	0	1 ↘	33 ↗	34 ↗
Lagardère Unlimited	0	3 →	7 →	10 →
Hors Branches	0	0	11 →	11 →
Total Groupe	3 →	65 ↗	151 ↗	219 ↗

Au global, le nombre total de travailleurs en situation de handicap connaît une hausse de 23,70% en 2013 par rapport à 2012.

Cette évolution positive se vérifie surtout chez Lagardère Services qui affiche une augmentation de 86,50%, principalement en France (+100%), en raison notamment d'une action portée par la société Aelia et en République Tchèque.

La situation des autres branches reste stable par rapport à l'année 2012.

Les actions du Groupe

Le Groupe avait lancé en 2012 un audit sur le handicap au travail et en 2013, chacune des branches a poursuivi ses actions dans ce domaine. Celles-ci sont de différentes natures : actions de sensibilisation ou de formation des salariés, embauches ou accueil de salariés ou stagiaires handicapés, recours à des Esat⁽¹⁾, travaux d'aménagement dans les locaux pour en renforcer l'accessibilité.

À titre d'exemple, à l'issue d'une campagne de sensibilisation chez Aelia France, douze salariés ont obtenu la reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé et de nombreux recrutements de salariés en situation de handicap ont été recrutés. En 2014 est prévue une campagne de formation des managers à la politique du handicap de la branche afin de stimuler encore les embauches.

Au Canada, chez LMPI ce sont une vingtaine de personnes handicapées qui effectuent des missions d'étiquetage et emballage des magazines.

Chez Lagardère Publishing, les équipes ont fait appel à 21 Esat pour diverses prestations, et toutes les offres d'emplois de Larousse sont publiées à l'Agefiph.

Au sein de la branche Lagardère Active, la Mission Handicap a poursuivi la mise en place d'actions pour favoriser l'intégration de personnes en situation de handicap (contrats permanents, alternance, accueil de stagiaires) et ainsi contribuer à faire changer le regard sur le handicap. En 2013, quatre contrats (permanents/non permanents ou alternance) ont été conclus et 16 stagiaires ont été accueillis, ce qui porte à 46 le nombre de contrats et à 119 le nombre de stagiaires accueillis depuis 2007.

En 2013, l'entreprise adaptée APR2 s'est à nouveau chargée du recyclage du matériel informatique et bureautique de la branche mais aussi de la collecte et du recyclage des magazines. Plusieurs sociétés de production ont choisi l'entreprise Sabooj pour les accompagner dans le lancement de leurs sites sur le portail Lagardère Entertainment.

Globalement, la Mission Handicap a recensé 57 actions mises en place avec 15 entreprises du secteur protégé.

Par ailleurs, le CSA a amorcé en décembre 2013, en accord avec le ministère délégué aux Personnes Handicapées, un projet de **Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelles des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle**. Le Pole Radio TV de Lagardère Active a signé cette charte en février 2014.

(1) Esat : Établissements et services d'aide par le travail.

Les accords collectifs concernant l'insertion des travailleurs handicapés

Accords handicap

Branche	Nombre de salariés couverts par un accord sur l'insertion des travailleurs en situation de handicap
Lagardère Publishing	19 %
Lagardère Services	31 %
Lagardère Active	40 %
Lagardère Unlimited	1 %
Hors Branches	0 %
Total	27 %

F.3 TENDRE LA MAIN AUX JEUNES ISSUS DES ZONES URBAINES SENSIBLES

Le groupe Lagardère est partenaire depuis 2006 de l'association NQT (Nos Quartiers ont des talents). Le choix de ce partenariat s'explique par la volonté du Groupe de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et de milieux sociaux défavorisés.

Cette coopération se traduit par des actions concrètes : d'une part, la mise en place de parrainages par des cadres expérimentés du Groupe, qui se sont portés volontaires pour accompagner ces jeunes dans la recherche d'un emploi. D'autre part, la participation à des rencontres annuelles, organisées pour mettre en relation jeunes diplômés et cadres d'entreprises. Le groupe Lagardère a ainsi pris part aux quatrièmes Rencontres nationales pour l'égalité des chances le 27 novembre 2013 à la Cité du Cinéma à Saint-Denis.

Depuis 2013 le groupe Lagardère participe par ailleurs au Comité d'Animation NQT, réunissant des membres du bureau de l'association et des jeunes issus du dispositif ayant trouvé un emploi et souhaitant aider l'association en vue d'une meilleure visibilité.

Ces initiatives portent leurs fruits, puisque, aujourd'hui, près de 20 000 jeunes bénéficient des actions de l'association, et 72 % d'entre eux sont recrutés sur un poste à hauteur de leur qualification.

F.4 LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Le recensement des contentieux formels

En 2013, seuls deux nouveaux cas de contentieux formels pour fait de discrimination ont été enregistrés.

Il est à noter que sur les deux cas enregistrés en 2012, aucun n'a abouti à une condamnation du groupe Lagardère.

Le Code de Déontologie

Le chapitre 2 du Code de Déontologie, dédié aux « relations à l'intérieur du Groupe », résume l'engagement du Groupe en matière de lutte contre les discriminations :

« Le groupe Lagardère s'attache à promouvoir l'égalité de traitement entre tous ses Collaborateurs et à avoir des pratiques équitables en matière d'emploi. Il s'oppose à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus ou du handicap.

Sur le plan religieux, le Groupe revendique sa conception laïque de l'entreprise et sa neutralité vis-à-vis de toutes les religions. Il respecte les croyances et opinions de ses Collaborateurs et leurs manifestations aussi longtemps qu'elles ne viennent pas troubler la vie sociale et/ou contrarier le bon fonctionnement de l'entreprise. En ce qui concerne le respect des fêtes religieuses, le Groupe se réfère au cadre légal des différents pays dans lequel il est implanté.

Toute discrimination d'un collaborateur à l'égard d'autres collaborateurs pour quelque motif que ce soit ne saurait être tolérée. »

G) PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

Le groupe Lagardère, qui rappelle dans le premier chapitre de son Code de Déontologie le « respect des droits fondamentaux en matière de droits de l'homme et de conditions de travail » et la promotion des principes de l'OIT, répond donc également à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, qui fait notamment référence aux droits et libertés suivants :

- ▶ le respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;
- ▶ l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;
- ▶ l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;
- ▶ l'abolition effective du travail des enfants.

Le respect de la liberté d'association (et notamment le droit de créer et proposer une représentation sociale aux salariés du groupe Lagardère) a déjà été abordé dans le paragraphe C relatif aux relations sociales qui a notamment permis d'apprécier la vitalité du dialogue social, tant au niveau du Groupe, qu'au niveau local.

La politique d'élimination des discriminations a quant à elle été étudiée dans la partie F, à travers notamment les mesures visant à assurer une égalité professionnelle entre hommes et femmes au sein du Groupe, les actions proactives de partenariats visant à permettre une meilleure intégration des jeunes issus de zones urbaines sensibles, ainsi que la politique d'insertion des travailleurs handicapés.

En ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition effective du travail forcé des enfants, le groupe Lagardère avait décidé, en 2012, dans le cadre du reporting social réalisé chaque année, de se doter d'un outil de recensement des éventuels cas de contentieux formels enregistrés. À nouveau en 2013, aucune plainte officielle n'a été déposée en ce sens.

5.3.2.2 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Lagardère se présente comme un groupe de médias exerçant des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui limite ses impacts environnementaux directs.

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de médias ne l'exempte nullement de solides exigences environnementales (liées notamment à ses activités d'éditeur et de producteur de livres, magazines, contenus numériques) qu'il s'efforce d'avoir également vis-à-vis de ses filiales à l'étranger.

Le présent Document de référence reprend, dans l'ordre fixé par le Code de commerce, la liste des informations environnementales requises, mais la nature tertiaire de ses activités a conduit le groupe Lagardère à considérer comme non pertinentes un certain nombre de ces informations, plus particulièrement liées aux secteurs primaire et secondaire de l'économie.

Il en va ainsi :

- ▶ 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 ;
- ▶ des informations concernant la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, compte tenu de la nature sanitaire des eaux concernées dans les bureaux. Néanmoins, les consommations d'eau du site de La Croix Catelan⁽¹⁾, au sein du LPRR de Lagardère Unlimited, font l'objet d'un suivi rigoureux ;
- ▶ de la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.

A) POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

A.1 L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

En cohérence avec l'autonomie et l'indépendance qui leur est reconnue et avec la diversité des enjeux environnementaux propres aux différentes activités du Groupe, chaque branche gère de façon opérationnelle la politique de RSE en matière environnementale.

Certaines branches ont constitué des comités de pilotage en interne (en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, par exemple, chez Lagardère Publishing) et, globalement, chacune des branches s'appuie en son sein sur les différentes directions compétentes en fonction des enjeux adressés (papier, énergie), comme les directions des achats, les directions techniques, les services généraux, les directions financières, les directions juridiques, les ressources humaines...

Grâce à ces comités de pilotage très actifs, Hachette UK au Royaume-Uni et Hachette Book Group (HBG) aux États-Unis suivent notamment de très près l'empreinte carbone de leurs ouvrages ainsi que leur certification PEFC ou FSC et se fixent des objectifs chiffrés. Ainsi HBG est fier d'avoir atteint 8 % de fibres recyclées (ce qui est un très bon résultat compte tenu de la rareté de l'offre).

Chez Lagardère Services, au siège, le Développement durable est intégré au sein du Département de la Stratégie et de l'Innovation, et chaque pays est par ailleurs doté d'un responsable du Développement durable, chargé d'animer les initiatives au niveau local.

Chez Relay France, la « Direction des Implantations » est devenue la « Direction de l'Architecture et du Développement durable », témoignant ainsi de l'importance croissante du sujet pour Lagardère Services.

Chez Lagardère Active, la Direction du Développement durable est rattachée à la Direction des Ressources humaines alors que chez Lagardère Publishing elle est assurée par la Direction de la Communication.

Chez Lagardère Unlimited, les activités d'exploitation de salles ou de conseils aux propriétaires d'enceintes sportives, comme LULE (Lagardère Unlimited Live Entertainment) ou LUSS (Lagardère Unlimited Stadium Solutions) intègrent de plus en plus la nécessité de s'organiser pour répondre aux préoccupations environnementales. Les réponses aux appels d'offres tiennent compte en effet des enjeux environnementaux, parmi lesquels le recours à des prestataires locaux et la mise en avant de solutions de transport afin de réduire le trafic et d'améliorer l'accessibilité aux salles de spectacle et aux enceintes sportives.

Le site de production de véhicules électriques de Matra Manufacturing & Services⁽²⁾, basé à Romorantin (Loir-et-Cher) est certifié ISO9001 version 2008 et ISO14001 portant sur l'écoconception, l'assemblage et la distribution de Véhicules Légers Électriques.

Les certifications concernant les papetiers et imprimeurs sont évoquées dans le paragraphe concernant les relations avec les fournisseurs (§ 5.3.2.3 C2).

Au Lagardère Paris Racing, la certification ISO14001 du site de la Croix-Catelan est suspendue depuis le 3 décembre 2013 et ce pendant la durée des travaux de rénovation du Club-House. Néanmoins, en attendant de reprendre le processus de certification en 2015, le LPR maintient les mesures de protection de l'environnement déjà actives sur le site (tri des déchets dangereux, protection des sols, sensibilisation du personnel, prévention / situations d'urgence).

A.2 Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement

Chaque branche gère également de façon autonome ses actions de formation ou de sensibilisation en matière de protection de l'environnement. Depuis plusieurs années, chacune des branches a organisé différents séminaires, sessions de e-learning, ateliers ou forums permettant à ses collaborateurs de maîtriser les enjeux environnementaux propres à leurs activités ainsi que les outils et actions engagées pour y faire face.

Chez Hachette UK par exemple, tous les nouveaux embauchés suivent une formation e-learning incluant une information sur les pratiques de développement durable, en particulier sur l'accréditation FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification).

A.3 Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.5.1 du présent Document de référence.

A.4 Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Aucune provision ni garantie n'a été enregistrée en 2013.

(1) Notamment celles des deux bassins de piscine et de l'arrosage des espaces verts. En 2013, 1 500 m³ d'eaux de piscine « dé-chlorées » ont été utilisés pour l'arrosage des pelouses. Un agrandissement du réseau d'utilisation des eaux de piscine est prévu pour 2014.

(2) Les activités de Matra Manufacturing & Services (Hors Branches), décrites dans la partie 5.2 du présent document, ont une nature très différente des autres activités des quatre branches médias du groupe Lagardère et représentent une toute petite part de son chiffre d'affaires.

B) POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS

B.1 Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Si les différentes entités du groupe Lagardère s'efforcent de limiter et recycler leurs différents types de déchets (papiers de bureaux, D3E⁽¹⁾...), le véritable enjeu en la matière concerne les invendus des livres et magazines, que Lagardère Publishing, Lagardère Active et Lagardère Services s'efforcent de réduire et/ou de recycler.

La gestion des invendus

Chez **Lagardère Publishing**, le taux d'invendus des livres en volume a été en 2013 de 23,91 %. Sur ces invendus, 60,32 % sont pilonnés et recyclés. Les invendus non pilonnés sont réintégrés en stock.

Les taux évoqués en page suivante font référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution, soit l'ensemble des activités de distribution en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export.

En ce qui concerne l'activité de distribution presse de **Lagardère Services** à l'étranger, 100 % des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

Lagardère Active accorde beaucoup d'importance au réglage de ses invendus. Le pôle de Presse Magazine agit en amont sur la réduction du taux d'invendus par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle procède régulièrement à

des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les Directeurs de Vente des titres. Ces actions ont permis d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis une douzaine d'années.

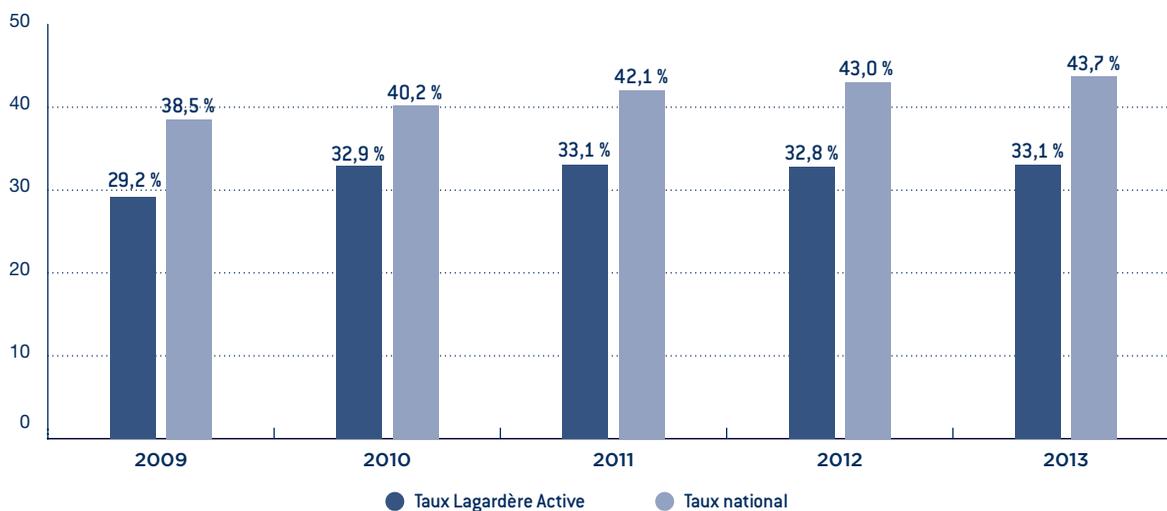
En 2013, au niveau national, le taux d'invendus moyen des magazines a été de 43,7 %. Pendant cette même période, le taux d'invendus de Lagardère Active a été de 33,1 %, soit 10 points en dessous du niveau national. Compte tenu de la baisse des ventes au numéro, le maintien des taux d'invendus en 2013 a demandé un pilotage très rigoureux du nombre d'exemplaires fournis.

Quant au traitement de ces derniers, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution français de la presse pour la vente au numéro sont recyclés, les 10 % restants sont également valorisés en étant retournés aux éditeurs à leur demande, soit pour être stockés, soit pour être remis sur le marché.

Chez Lagardère Active, le taux de recyclage est supérieur : près de 93 % de l'ensemble des magazines sont recyclés et seulement 7 % retournés aux éditeurs.

Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la gestion des déchets et plus particulièrement la récupération et le recyclage des titres vendus ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse, dont le 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'Ecfolio, l'éco-organisme de la filière des papiers graphiques agréé par l'État.

Comparaison des taux d'invendus des magazines en France



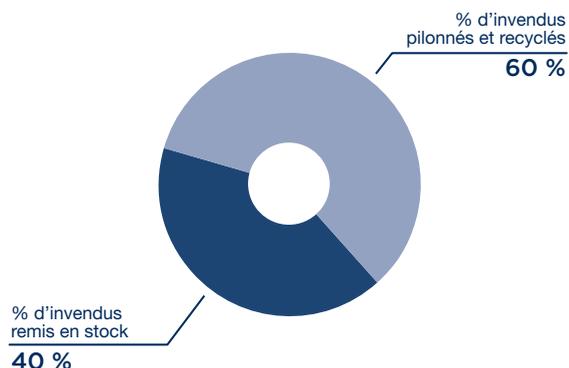
Source : étude Presstalis, décembre 2013.

Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse. À titre d'exemple, les taux d'invendus nationaux pour la période de janvier à décembre 2013 étaient de :

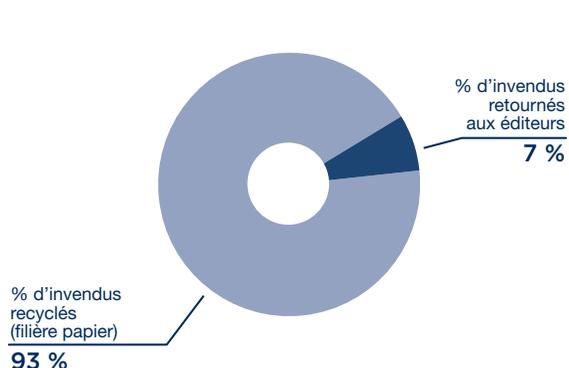
- Actualité : 40,7 %
- News : 42,8 %
- Féminins : 42,7 %
- Mode/beauté : 46,0 %
- Auto/moto : 51,2 %
- Télévision : 21,8 %
- Maison : 60,2 %

(1) D3E : Déchets d'équipements électriques et électroniques.

Traitement des invendus chez Lagardère Publishing



Traitement des invendus chez Lagardère Active



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. Au total plus de 70 pages de publicité ont été accordées à la campagne d'Ecofolio dans 23 des magazines de Lagardère Active⁽¹⁾.

Les autres déchets

Par ailleurs, et même si les enjeux sont bien moindres que ceux liés au papier, certaines entités mesurent et s'efforcent de réduire différents types de déchets au sein du Groupe.

La disparité des situations et des contraintes locales amène les branches à conduire des actions d'amélioration localement tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe.

Chez Lagardère Publishing, et plus précisément dans l'immeuble Garamond à Malakoff, le tri sélectif a été mis en place en 2012 pour gérer les déchets de bureaux. Sur ce même site, l'impression des documents est centralisée avec une politique d'impression « Développement Durable » (recto verso par défaut, sortie de l'impression sur présentation du badge, réduction des équipements).

Au sein de Lagardère Services, Relay France minimise sa production de déchets :

- ▶ un tri sélectif est mis en œuvre au siège ;
- ▶ l'entrepôt de Garonor utilise en majeure partie des cartons recyclés pour son activité.

Par ailleurs, dans les points de vente Relay, les caissiers ont pour directive de distribuer des sacs uniquement à la demande des clients. Dans ce cadre, afin de suivre au plus près cette directive, Lagardère Services s'est dotée en 2013 d'un indicateur spécifique, d'abord déployé en France.

Ainsi, chez Relay France, pour 100 passages en caisse, seulement neuf sacs sont fournis aux clients, 100 % de ces sacs étant recyclables. Aelia veille également à avoir une politique de distribution de sacs responsable. 100 % des sacs distribués sont recyclables.

Lagardère Active a mis en place début 2011 un dispositif de tri sélectif dans les principaux sites de la région parisienne. En 2013, le tri sélectif a permis de trier et valoriser (par recyclage ou incinération) 407,4 tonnes de déchets (cartons, papier, D3E, mobilier...) sur un total de 767 tonnes de déchets collectés (hors déchets alimentaires). Le tonnage de déchets triés représente 53,1 % du tonnage total collecté en 2013. Les déchets résiduels sont également valorisés par incinération (valorisation énergétique).

Sur le site de La Croix Catelan, une tonne de déchets dangereux (bidons de produits piscine et phytosanitaires, pots de peintures, vernis, colle, néons usagés, piles et accumulateurs usagés, huiles de vidange) et 400 kg de D3E ont été collectés au cours de l'année 2013.

Conscient de l'impact qu'il génère dans le domaine du numérique⁽¹⁾, le groupe Lagardère a décidé, en 2013, de se doter d'un indicateur de suivi sur le poids des D3E collectés au sein du Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage. Ainsi, pour 2013, 33 tonnes de D3E ont été collectés parmi différentes entités du Groupe en France afin d'être recyclés.

(1) Un focus est consacré à cet enjeu dans le Rapport de Développement Durable.

C) UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

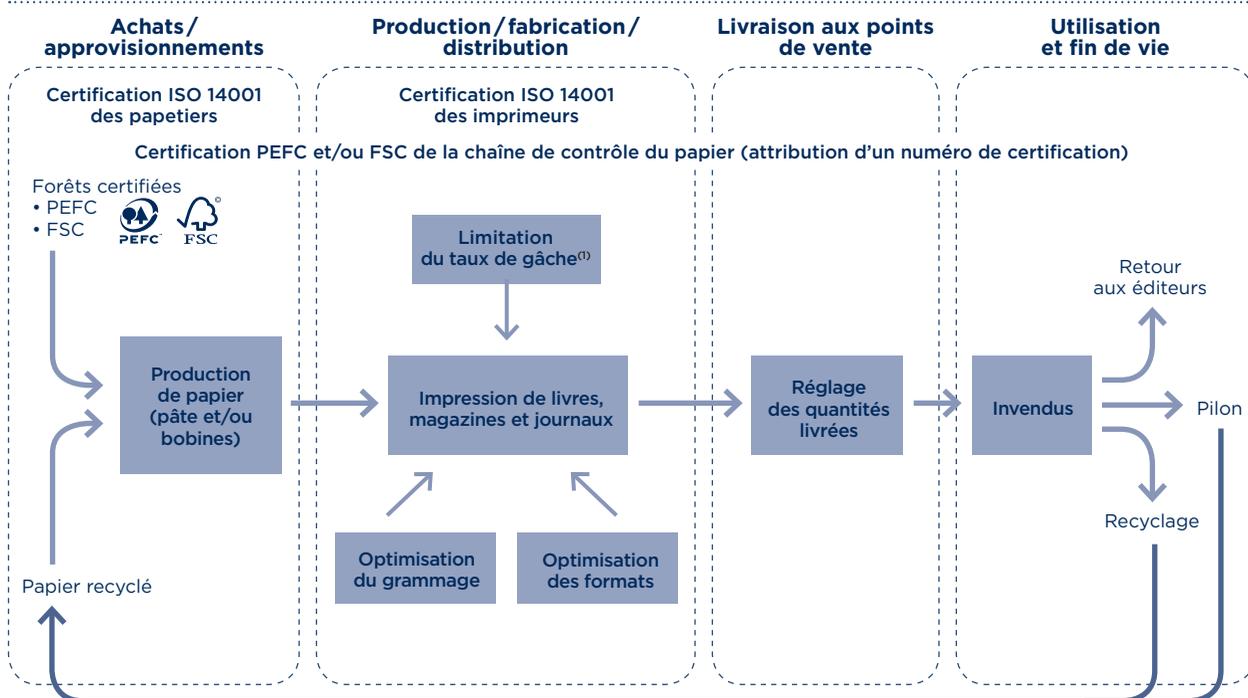
C.1 La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Conscient de cet enjeu de préservation de ressources naturelles, le groupe Lagardère a fait de la gestion responsable du papier une priorité environnementale. Cette dernière s'exerce ainsi tout au long du cycle de vie du papier, de l'approvisionnement à la gestion des

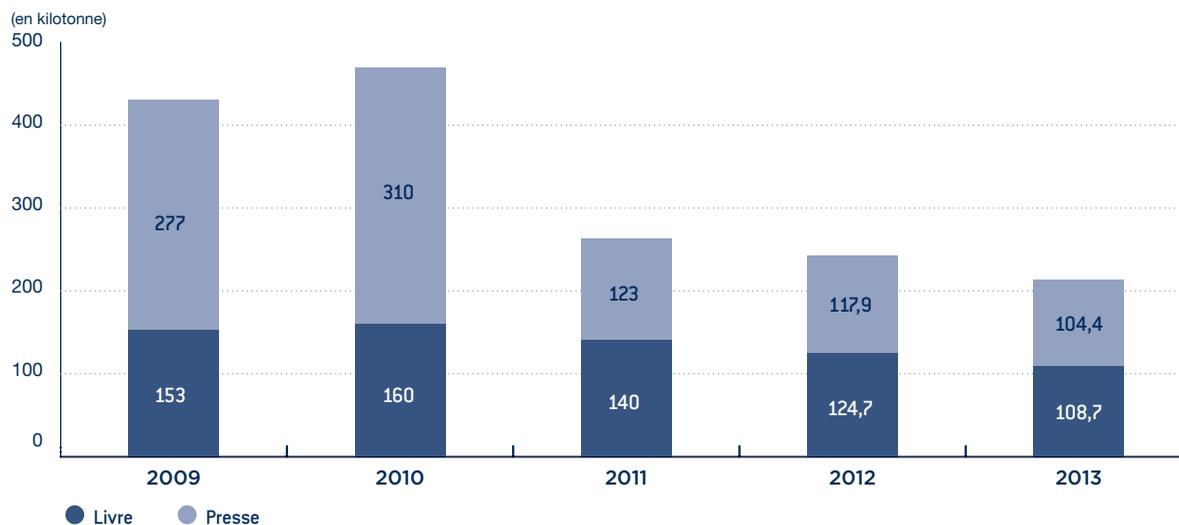
invendus (voir ci-dessus), en passant par les différentes phases de production.

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.

Le cycle du papier

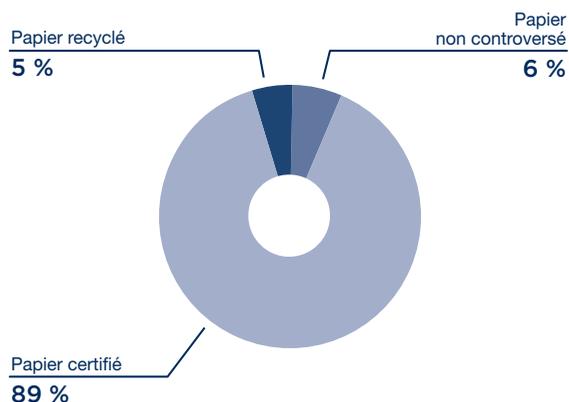


Poids total du papier acheté

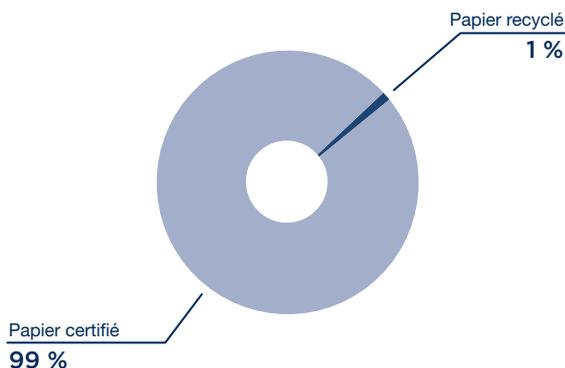


(1) Taux de gâche: pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

Répartition du papier acheté en propre par Lagardère Publishing (en %)



Répartition du papier acheté en propre par Lagardère Active (en %)



En 2013, le groupe Lagardère a acheté en propre, pour ses branches Publishing et Active, près de 213 100 tonnes de papier (soit 213,1 kilotonnes).

L'approvisionnement en papier issu de forêts gérées durablement et en papier recyclé

Lagardère cherche à accroître d'année en année à la fois la part de son papier acheté certifié (issu de forêts gérées durablement) et l'utilisation de papier recyclé, lorsque cela est possible.

Chez Lagardère Publishing, la part de fibres certifiées (FSC ou PEFC) contenues dans le papier acheté en propre, cumulée avec la part de fibres recyclées, n'a cessé de progresser au fil des années, passant de 70 % en 2010 à 73 % en 2012 et à 79 % en 2013.

La part des papiers certifiés⁽¹⁾ atteint 89 % du total des papiers achetés (voir ci-dessous) en propre par Lagardère Publishing, à laquelle il convient d'ajouter près de 5 % de papier recyclé.

Lagardère Active s'est engagée, début 2010, dans une démarche de certification PEFC de la chaîne de contrôle du papier. Depuis fin 2011, 100 % des papiers achetés par Lagardère Active pour ses magazines sont certifiés (ce qui garantit qu'ils contiennent au moins 70 % de fibres certifiées et que les 30 % au plus restants proviennent de sources non controversées) ou recyclés.

HFA, société éditrice des magazines de Lagardère Active, avait obtenu début 2011 de pouvoir apposer le logo de certification dans l'ours ou le sommaire du magazine. Ce processus fait l'objet d'un audit annuel par un cabinet extérieur agréé. Fin 2013, 37 magazines étaient ainsi certifiés, dont cinq hebdomadaires.

En 2011, Lagardère Publicité, filiale de Lagardère Active, avait réalisé une étude sur l'origine du papier utilisé pour les encarts publicitaires fournis par les annonceurs. En effet, les encarts produits par Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC et leur production fait l'objet d'une attention particulière en ce qui concerne notamment le taux de gâche. En 2013, selon les déclarations des annonceurs, près de 90 % des encarts publicitaires qu'ils fournissent à Lagardère Publicité sont imprimés sur du papier recyclé ou certifié PEFC/FSC. Ce taux est en progrès (+10 %) par rapport à 2012.

Chez Lagardère Active, le papier recyclé est tout à fait adapté à la fabrication de papier journal. Ainsi, *Le Journal du Dimanche* est entièrement fabriqué sur du papier recyclé. En revanche, l'offre

pour les besoins des magazines étant encore faible en termes de volumes nécessaires et de nombre de fournisseurs, Lagardère Active utilise plutôt du papier certifié pour ses magazines.

La gestion efficace de la production des livres et magazines

Plusieurs méthodes sont utilisées pour rationaliser la consommation de papier au cours des phases de production.

La gestion du taux de gâche

Lagardère Publishing et Lagardère Active mettent en œuvre un certain nombre d'actions pour limiter le taux de gâche papier au cours de la fabrication.

Le taux de gâche, qui correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication, est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres ou de magazines. Ces pertes, inhérentes au processus de fabrication, correspondent au papier perdu au cours de la phase d'impression (et notamment le calage : réglage des encres, repérage etc.) et du façonnage (mise définitive au format, reliure et assemblage) des livres ou des magazines. Les taux de gâche varient beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes de Lagardère Publishing déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche est réalisé en France et à l'étranger. Ce suivi permet de :

- ▶ valider les choix des imprimeurs, des techniques d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- ▶ identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des enciers sur presse) ;
- ▶ informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;

(1) C'est dans un souci d'harmonisation des méthodologies de calcul entre Lagardère Publishing et Lagardère Active que le choix a été fait à partir de 2013 de présenter dans un tableau le pourcentage de papier (et non de fibres) certifié. Voir note méthodologique § 5-3-3-2.

- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs.

Chez Lagardère Active, l'amélioration des taux de gâche constitue également pour les Directions de la Production et des Achats du pôle Presse Magazine un facteur clé lors des négociations avec ses imprimeurs. Pour chaque tirage de magazine, afin de limiter au maximum le taux de gâche au niveau de la phase d'impression, le pôle Presse Magazine détermine les choix techniques optimaux et calcule le nombre d'exemplaires à imprimer en fonction des statistiques de ventes. À partir de ces données, des instructions précises de tirage sont données à l'imprimeur. Cette politique de limitation de la gâche papier passe notamment par des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, démaillage des bobines sur les dérouleurs, etc.).

Chez Lagardère Publicité, la fabrication des encarts publicitaires des magazines français, qui représente des volumes de papier importants (environ 6 800 tonnes par an), fait l'objet d'une grande attention. De 2008 à 2010, le taux de gâche de ces supports avait été divisé par deux et, en 2011, la modernisation des machines a permis de réduire la « passe brocheurs⁽¹⁾ » de 3 % à 2 %. Cette performance a été maintenue en 2013.

Les optimisations de format

Lagardère Publishing propose par ailleurs un grand nombre de manuels scolaires en format compact, qui reçoivent un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés.

Le suivi régulier des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet aussi à Lagardère Active de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur permettant de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché tout en réduisant le poids consommé et transporté. Depuis le mois de décembre 2012, l'hebdomadaire *Télé7Jours* est ainsi édité dans un format plus réduit. D'autres réductions de formats ont été lancées en 2013 (comme pour le *Journal de Mickey* et *Paris Match*) et le passage au format unique (comme pour *Elle* à *Table* ou *Public*) a également permis de limiter les consommations de papier.

La numérisation des supports

Chez Lagardère Active, grâce aux moyens et ressources de la Direction des Technologies, les principaux flux physiques nécessaires aux opérations métiers ont été transformés en flux numériques utilisant des circuits de transfert et de validation électroniques. Une initiative qui 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 publicitaires sans cassette).

Les optimisations en cours des politiques de réabonnement, la dématérialisation progressive de la relation client, ainsi que le développement de la conquête de clients sur le Web via l'optimisation en cours du site *jemabonne.fr*, permettent également de diminuer les flux papier.

L'impression à la demande chez Publishing

Chez Lagardère Publishing, la technologie d'impression à la demande, qui limite les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport, permet de n'imprimer que les volumes effectivement vendus.

Le groupe a développé l'usage de cette technologie :

- ▶ en France, où Hachette Livre proposait plus de 8 000 titres en POD (Print On Demand) à fin 2013, et où le catalogue est voué à s'enrichir de plusieurs milliers de titres en 2014. 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 librairies une première sélection de près de 66 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF ;
- ▶ aux États-Unis, où Hachette Book Group proposait 1 901 titres en POD à fin 2013. (Le tirage moyen de ces titres est de 52 exemplaires.) Le catalogue devrait s'accroître en 2014 ;
- ▶ au Royaume-Uni, où Hachette UK proposait environ 750 titres en POD à fin 2013.

C.2 La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Le groupe Lagardère avait entrepris en 2012 un travail d'amélioration du reporting environnemental, avec un double objectif : redéfinir les priorités environnementales du Groupe et fiabiliser le processus de calcul et de remontée des informations concernées. Dans ce cadre, le Groupe a décidé d'inscrire sa démarche dans une logique de progrès qui lui permet ainsi d'affiner au fur et à mesure son panel d'indicateurs et d'étendre la couverture de son périmètre. La publication des données suivra la même progression.

Pour 2013, les données publiées concernent le périmètre France qui représente 174⁽²⁾ sociétés et 42 %⁽³⁾ des effectifs du groupe Lagardère. Comme en 2012, les entités françaises ont pu, en 2013, s'appuyer sur un protocole de reporting environnemental expliquant les méthodes de calcul et les processus de remontée des indicateurs (voir note méthodologique § 5-3-3). Ce protocole a été mis à jour et quelques indicateurs⁽⁴⁾ ont été ajoutés.

Les consommations d'énergie publiées ci-dessous font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère en France (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente).

Chez Lagardère Active, les données d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre par le Groupe.

(1) Papier perdu au moment du brochage (assemblage des cahiers et de la couverture par piquage ou collage).

(2) Source : reporting financier.

(3) Source : reporting social.

(4) Voir § 5-3-3 Méthodologie et indicateurs.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France en 2013

Branche	Année	Gaz (kWh)	Fioul (litre)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)
Lagardère Publishing	2013	11 436 498	319 753	15 611 817	3 341 070
	<i>Rappel 2012</i>	<i>11 187 264</i>	<i>310 071</i>	<i>15 998 808</i>	<i>2 794 826</i>
Lagardère Services	2013	2 060 968	0	41 731 749	0
	<i>Rappel 2012</i>	<i>744 754</i>	<i>214 679</i>	<i>39 329 544</i>	<i>0</i>
Lagardère Active	2013	5 786 304	6 050	15 382 137	1 945 000
	<i>Rappel 2012</i>	<i>5 780 256</i>	<i>0</i>	<i>15 630 544</i>	<i>1 955 000</i>
Lagardère Unlimited	2013	5 025 031	80 772	3 164 525	2 550 000
	<i>Rappel 2012</i>	<i>6 655 652</i>	<i>500</i>	<i>2 939 857</i>	<i>1 730 287</i>
Hors Branches	2013	14 282	4 757	4 676 141	410 110
	<i>Rappel 2012</i>	<i>12 495</i>	<i>3 957</i>	<i>3 598 965</i>	<i>410 400</i>
Total	2013	24 323 083	411 332	80 566 369	8 246 180
	<i>Rappel 2012</i>	<i>24 380 421</i>	<i>529 207</i>	<i>77 497 718</i>	<i>6 890 513</i>

Entre 2012 et 2013, certaines variations apparaissent (à la hausse ou à la baisse) dans les consommations d'énergie.

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.

Ainsi, chez Lagardère Services, la forte augmentation de la consommation de gaz est liée à deux phénomènes :

- ▶ d'une part, le remplacement du système de chauffage du siège, qui est passé du fioul au gaz (ce qui explique également qu'il n'y ait plus de consommation de fioul en 2013) ;
- ▶ d'autre part, une analyse plus fine des consommations des deux entrepôts Relay.

Quant à l'augmentation de la consommation d'électricité, elle est la conséquence non seulement d'une augmentation du périmètre intégré (davantage de points de vente en 2013 qu'en 2012), mais également d'une évolution de celui-ci en termes d'activités (développement de l'activité restauration en 2013, plus consommatrice d'énergie que les activités traditionnelles de vente de presse).

Chez Lagardère Unlimited, la forte baisse de la consommation de gaz est liée à la forte hausse de la consommation de fioul, toutes deux s'expliquant par les travaux ayant lieu au Lagardère Paris Racing, sur le site de La Croix-Catelan. En effet, les chaudières au gaz du site (qui chauffaient les deux piscines et le Club-House) ont été démontées pour être remplacées par une chaudière temporaire fonctionnant au fioul.

Enfin, pour le Hors Branches, la forte augmentation de la consommation d'électricité s'explique par un élargissement du périmètre des postes consommateurs concernés, dans l'un des deux bâtiments du siège du Groupe, avec notamment l'intégration des serveurs informatiques qui y sont installés.

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 le bouquet énergétique suivant : 71 % de l'énergie fournie est produite à partir de gaz naturel et cogénération de gaz (29 %) et de valorisation énergétique des déchets ménagers (42 %), les 29 % restants étant produits à partir de charbon (19 %) et de fioul TTBTs (Très Très Basse Teneur en Soufre, 10%).

Ainsi le siège social du groupe Lagardère a, depuis plusieurs années, fait le choix de ce mix énergétique pour le chauffage d'un de ses deux sites d'implantation (tous deux situés sur Paris).

Il en est également ainsi des locaux où est situé jusqu'à la fin de l'année 2014 le siège parisien de Lagardère Publishing.

Deux des immeubles abritant les équipes de Lagardère Active à Levallois sont chauffés par le Levallois Énergie Maintenance (LEM), comparable au système parisien. Lors de son déménagement à Boulogne, Lagardère Entertainment a également fait le choix d'un immeuble labellisé HQE et BBC (Bâtiment Basse Consommation).

Chez Lagardère Unlimited, l'un des deux sites du Lagardère Paris Racing a également recours au chauffage urbain.

En 2013, chez Lagardère Services, le nouvel entrepôt d'Aelia a reçu sa certification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), grâce aux initiatives prises pour limiter les consommations énergétiques, comme le choix des isolants à faible densité, l'installation d'une Gestion Technique Centralisée, des éclairages extérieurs à haut rendement et faible consommation.

Une Green Team a été mise en place au siège de Lagardère Services pour sensibiliser les employés à mener des actions simples pour économiser l'énergie et les ressources (éteindre les lumières dès que possible, réduire la consommation d'eau individuelle, privilégier les visioconférences, etc.).

Enfin, en 2013, le réseau de points de vente Hubiz (Lagardère Services) a décidé d'équiper la majorité de ses réfrigérateurs de portes, afin notamment de réduire ses consommations d'énergie⁽¹⁾. Cette bonne pratique est également mise en œuvre chez Aelia. Elle fait l'objet d'un indicateur de suivi depuis 2013, spécifique à Lagardère Services et uniquement déployé sur la France dans un premier temps. Ainsi, en 2013, 58 % des réfrigérateurs des points de vente de Lagardère Services sont équipés de portes, ce qui constitue un ratio encourageant pour une initiative relativement récente.

(1) Ce sujet fait l'objet d'un focus dans le Rapport de Développement Durable.

D) CHANGEMENT CLIMATIQUE

D.1 Les rejets de gaz à effet de serre (GES)

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émissions utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base nationale française de données publiques contenant un ensemble de facteurs d'émissions et de données sources. Par ailleurs, les facteurs d'émissions retenus intègrent toutes les émissions liées à l'amont. Autrement dit, ce sont des facteurs d'émissions « amont et combustion ».

Les émissions de gaz à effet de serre affichées dans le tableau ci-dessous font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées précédemment.

Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommé (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope, c'est-à-dire par catégories d'émissions.

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

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France en 2013 (en teq CO₂)

Branche	Année	Scope 1			Scope 2			Total Scope 1 + Scope 2
		Gaz	Fioul	Total	Électricité	Chauffage urbain	Total	
Lagardère Publishing	2013	2 676,14	1 023,21	3 699,35	1 124,05	648,17	1 772,22	5 471,57
	<i>Rappel 2012</i>	<i>2 617,82</i>	<i>992,23</i>	<i>3 610,05</i>	<i>1 151,91</i>	<i>542,20</i>	<i>1 694,11</i>	<i>5 304,16</i>
Lagardère Services	2013	482,27	0,00	482,27	3 004,69	0,00	3 004,69	3 486,96
	<i>Rappel 2012</i>	<i>174,27</i>	<i>686,97</i>	<i>861,24</i>	<i>2 831,73</i>	<i>0,00</i>	<i>2 831,73</i>	<i>3 692,97</i>
Lagardère Active	2013	1 354,00	19,36	1 373,36	1 107,51	505,70	1 613,21	2 986,57
	<i>Rappel 2012</i>	<i>1 353,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1 353,00</i>	<i>1 125,00</i>	<i>508,00</i>	<i>1 633,00</i>	<i>2 986,00</i>
Lagardère Unlimited	2013	1 175,86	258,47	1 434,33	227,85	494,70	722,55	2 156,88
	<i>Rappel 2012</i>	<i>1 557,42</i>	<i>1,60</i>	<i>1 559,02</i>	<i>211,67</i>	<i>335,68</i>	<i>547,35</i>	<i>2 106,37</i>
Hors Branches	2013	3,34	15,22	18,56	336,68	79,56	416,24	434,80
	<i>Rappel 2012</i>	<i>2,92</i>	<i>12,66</i>	<i>15,58</i>	<i>259,13</i>	<i>79,62</i>	<i>338,75</i>	<i>354,33</i>
Total	2013	5 691,61	1 316,26	7 007,87	5 800,78	1 728,13	7 528,91	14 536,78
	<i>Rappel 2012</i>	<i>5 705,43</i>	<i>1 693,46</i>	<i>7 398,89</i>	<i>5 579,44</i>	<i>1 465,50</i>	<i>7 044,94</i>	<i>14 443,83</i>

Au même titre que les consommations d'énergie de 2013 pour la France ont globalement augmenté, les émissions de gaz à effet de serre liées à ces consommations ont donc elles aussi augmenté pour 2013.

Les Bilans Carbone® liés aux activités des branches

Chez Lagardère Publishing, conformément au plan d'action décidé à la suite du premier Bilan Carbone® de Hachette Livre en France, deux nouvelles mesures ont été déployées depuis 2012, impliquant directement les collaborateurs :

- ▶ l'indication par la direction technique sur chaque devis, en plus du coût en euros, d'un poids en CO₂ permettant aux éditeurs d'arbitrer en fonction de ce nouveau critère ;
- ▶ l'étiquetage des ouvrages du groupe avec un pictogramme indiquant l'origine – certifiée ou recyclée – des fibres, et le poids carbone individuel de chaque ouvrage, lié à sa fabrication et son transport amont. Ce dispositif a été complété sur chaque ouvrage par un lien vers un site Internet qui explique aux consommateurs de façon claire et détaillée l'ensemble de la démarche Développement durable de Hachette et de ses éditeurs.

L'ensemble de ce dispositif d'étiquetage environnemental des livres a d'ailleurs valu à Hachette Livre de recevoir un trophée de l'innovation 2013, remis par le groupe Lagardère.

Hachette livre a par ailleurs réalisé fin 2012 son deuxième Bilan Carbone® sur le périmètre francophone. Celui-ci, grâce à la mise en œuvre des mesures issues du plan d'action du premier bilan, a pu marquer une baisse des émissions globales de 16%. Le total

des émissions est désormais de 200 000 TéquCO₂ et l'empreinte carbone d'un ouvrage est passée de 1,4 kg eqCO₂ à 1,2 kg eqCO₂.

D.2 L'adaptation aux conséquences du changement climatique

Le groupe Lagardère a choisi de présenter ici les différentes façons dont il s'efforce de limiter ses émissions de gaz à effet de serre.

Par des actions de rationalisation en matière de transport

Si la politique d'achat de papier certifié et recyclé a un impact sur la réduction des émissions de GES liées à l'exploitation forestière, les actions de rationalisation de consommation de carburant sont les principales sources de limitation des émissions liées au transport.

Fort émetteur de gaz à effet de serre, le transport est en effet un enjeu environnemental important pour le groupe Lagardère. Il intervient à la fois dans les processus de fabrication des journaux, magazines et livres et dans les phases de distribution de ces derniers.

Lagardère Publishing confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là même, les kilomètres parcourus – en fonction des contraintes posées par les clients.

Au sein de **Lagardère Services**, les filiales européennes de LS distribution (AMP, SGEL, Lapker et Naville) ont une activité logistique intense et parcourent plusieurs dizaines de millions de kilomètres par an pour acheminer la presse des imprimeries vers les réseaux hautement capillaires de points de vente. L'essentiel de ce kilométrage est effectué en camion.

Pour LS distribution, le transport est un enjeu majeur et il existe plusieurs leviers d'action pour le rationaliser, notamment optimiser les tournées et baisser la consommation kilométrique grâce à l'éco-conduite et aux véhicules verts. LS distribution procède régulièrement à une optimisation de ses tournées afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus et, en Suisse, Naville Presse considère que la formation, en 2011, de ses chauffeurs à l'éco-conduite permet une économie de 13 000 litres d'essence par an. En Belgique, AMP a mis en place des camionnettes et voitures de fonction utilisant de l'énergie verte alors qu'en Espagne SGEL utilise en partie des camionnettes certifiées Euro 4 pour assurer la distribution de presse à Madrid.

Lagardère Active recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brocheurs et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en CO₂ (train ou bateau, lorsque cela est possible).

En 2013, la direction des achats de Lagardère Active a ainsi procédé au rapatriement en France du titre mensuel *Picsou* qui était imprimé jusqu'alors en Italie.

Elle a également développé l'utilisation du transport multimodal (bateau/train + camion vs camion seul). En 2013, six des huit principaux fournisseurs papetiers produisant hors de France ont réalisé des livraisons par transport multimodal (bateau/train + camion) pour limiter les émissions de CO₂ occasionnées par le transport entre le site de production du papier, hors de France, et le site d'impression.

Par des actions de réductions d'émissions de Gaz à Effet de Serre lors de tournages de fictions

En 2013 a été diffusée sur TF1 la série policière *Jo*, dont le tournage en 2012, grâce aux recommandations du collectif Ecoprod⁽¹⁾ avait permis de réduire le Bilan Carbone® de la série (580 tonnes équivalent CO₂ pour l'ensemble des huit épisodes).

Grâce au suivi de l'empreinte environnementale des magazines

Dans le cadre de la Commission Développement durable du Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), Lagardère Active a participé à l'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact environnemental des magazines, (officiellement lancé en juin 2012) destiné à mesurer l'ensemble des impacts environnementaux de l'activité d'éditeur de magazines et à engager la filière dans la voie d'une amélioration de ses pratiques. Cet outil, qui s'est avéré très technique, devrait faire l'objet d'une simplification en 2014. Parallèlement, le SEPM a mis en place sur son site Internet une rubrique dédiée aux « bonnes pratiques des éditeurs de presse magazine » en termes de RSE.

Grâce aux initiatives écologiques hors médias de Matra Manufacturing & Services⁽²⁾

Matra M&S s'est engagé depuis plus de cinq années dans le développement et la distribution de nouvelles solutions de mobilité urbaine (principalement vélos et scooters électriques).

En 2013, Matra M&S a commercialisé une nouvelle batterie lithium-ion Haute Densité qui lui a permis de proposer une alternative économique aux scooters essence. Matra M&S a également contribué au développement de l'usage de vélos électriques en France avec le lancement d'une nouvelle gamme de vélos à boîte automatique, qui a reçu le grand prix du Vélo de ville 2014.

E) LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

E.1 Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Mis à part l'enjeu bois et papier, qui concerne la gestion responsable des forêts (traitée par ailleurs dans la partie consacrée aux ressources naturelles), la biodiversité n'est aujourd'hui pas un enjeu matériel pour les autres activités du groupe Lagardère.

Le site de La Croix Catelan (Lagardère Paris Racing), situé dans le bois de Boulogne, intègre néanmoins le respect de la biodiversité dans l'ensemble de ses mesures de protection de l'environnement. En matière de plantations, douze arbres avaient été plantés en 2011, aucun en 2012 et trois arbres l'ont été en mars 2013.

5.3.2.3 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

Lagardère Publishing a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages (livres et e-books) innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement.

Lagardère Active, afin de satisfaire les attentes de tous ses publics, s'attache à produire des contenus variés (politique, jeunesse, sport, divertissement, santé, musique, société) à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation (magazines, journaux, sites Internet, radios, chaînes télévisées, sociétés de production, mobiles, tablettes), favorisant ainsi l'accès à la culture et à l'information, ainsi que la promotion de la diversité des opinions et des idées.

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

Lagardère Services, qui anime un réseau international de plus de 4 000 magasins, assure la distribution et/ou la commercialisation de journaux et magazines dans plus de 20 pays et la vente d'une multitude de produits (notamment en zones de transport) dans des pays aux identités culturelles très diverses.

Son statut de groupe de médias diversifiés est ainsi au cœur de la responsabilité sociétale de Lagardère. Acteur à part entière de la société, de ses bouleversements et de ses avancées, le Groupe, immergé dans le monde de la culture, de la connaissance, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, entretient des relations privilégiées avec de multiples parties prenantes qui attendent de lui une responsabilité bien spécifique.

L'immersion croissante de ses activités dans le monde du numérique (notamment des réseaux sociaux) pose au groupe Lagardère de nouveaux défis à relever, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser (comme celui de journaliste), ou de nouvelles relations avec son public à maîtriser.

L'aide à la création sous toutes ses formes, la pérennité de l'écrit sur quelque support que ce soit, la défense des auteurs aux quatre coins du monde, le respect de la propriété intellectuelle, la diversité culturelle, la lutte contre le piratage et la protection des données personnelles, le soutien des jeunes talents dans le domaine du sport et de la culture, l'accompagnement des internautes dans leur compréhension du nouveau monde numérique figurent parmi les enjeux sociétaux les plus sensibles pour le groupe Lagardère.

C'est conscient de tous ces enjeux sociétaux que Lagardère a choisi d'y consacrer deux de ses quatre priorités RSE (Favoriser l'accès à l'information et à la connaissance et Être un groupe de médias créateur de lien social), toutes deux développées dans le Rapport de Développement Durable, ainsi que les six engagements qui en découlent :

(1) Collectif réunissant principalement l'Ademe, le groupe Audiens, France TV, TF1, la région PACA.

(2) Cf. note précitée en A1) au sujet des activités de MM&S.

- ▶ défendre le pluralisme de l'information et garantir la diversité des contenus;
- ▶ faciliter l'accès des contenus et être à l'écoute des différents publics;
- ▶ accompagner la transformation numérique de la société;
- ▶ nourrir le débat sur le Développement Durable et les grands sujets de société;
- ▶ s'engager pour la promotion de la culture et du sport;
- ▶ se montrer solidaire et permettre l'éclosion des jeunes talents.

Ces enjeux spécifiques à ses activités de médias n'exemptent aucunement le groupe Lagardère de ses responsabilités sociétales vis-à-vis du reste de la société civile et de ses fournisseurs et sous-traitants.

Les paragraphes A, B, C ci-dessous reprennent dans l'ordre fixé dans le Code de commerce les informations concernant les informations sociétales attendues de toutes les entreprises, les informations plus spécifiques aux médias étant pour leur part principalement regroupées dans les paragraphes D et E.

A) IMPACT TERRITORIAL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

A.1 En matière d'emploi et de développement régional

Dans les différents pays où elles sont implantées, chacune des branches du Groupe tient compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

Lagardère Publishing emploie de très nombreux collaborateurs hors des grandes métropoles, et tient le plus grand compte des spécificités régionales. En Espagne, par exemple, Barcanova, qui publie en catalan, Salvat et Vox sont basés à Barcelone, ce qui est également le cas de Larousse Espagne. Algaida est basé à Séville, et Xerais, qui publie en galicien, à Vigo. De même, Hachette Book Group emploie plus de 300 personnes dans ses bureaux de Boston et de Nashville.

Par ailleurs, la plupart des centres de distribution sont installés hors des métropoles. Il en va ainsi de Maurepas (Yvelines, France), de Bookpoint (Oxfordshire, Angleterre), de LBS (West Sussex, Angleterre), de HBG Distribution Services (Indiana, États-Unis).

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

En Bulgarie par exemple, LS travel retail développe ses activités dans de nombreuses villes (grandes, moyennes et petites) et, en employant une forte proportion de travailleurs locaux, contribue ainsi à lutter contre le chômage dans les régions concernées.

Plus globalement, la proportion des cadres dirigeants embauchés localement s'élève à 93,95 % pour l'ensemble du Groupe.

A.2 Sur les populations riveraines et locales

La nature essentiellement tertiaire de ses activités, y compris à l'étranger, conduit le Groupe à considérer comme non pertinente cette thématique spécifique. Les engagements sociétaux de certaines entités du Groupe à l'étranger (voir B2) ont néanmoins un impact certain sur les populations riveraines ou locales.

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

B.1 Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations

Lagardère choisit de présenter ici le dialogue qu'il tisse plus particulièrement avec les établissements d'enseignement et les étudiants, en cohérence avec son engagement sociétal à « permettre l'éclosion des jeunes talents ».

Au-delà des relations particulières entretenues avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris, le groupe Lagardère est partenaire de plusieurs universités. Chaque entité développe en effet une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages ou la conclusion de contrats en alternance.

Ces types de contrat sont particulièrement intéressants, aussi bien pour le Groupe que pour les jeunes, puisqu'ils leur permettent de découvrir le monde de l'entreprise, sur des périodes assez longues (un à deux ans), tout en poursuivant leur formation de base. 880 étudiants (871 en 2012) ont ainsi été accueillis en contrat d'alternance en 2013, principalement chez Lagardère Services et Lagardère Publishing. 1 425 étudiants ont par ailleurs effectué un stage en 2013 (1 508 en 2012) dans les différentes branches du Groupe.

Au-delà de ces stages et contrats en alternance, certaines entités du Groupe participent à l'engagement de Lagardère en faveur des jeunes talents, en organisant en leur sein des concours destinés à des étudiants.

Chez Hatier par exemple, «Le Tremplin Prépac» a été créé en 2013. Il s'agit d'un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. 11 projets sont déjà proposés pour 2014 sur le site dédié : www.tremplinprepabac.fr.

Chez **Lagardère Active**, *Le Journal du Dimanche* a organisé en 2013, avec l'école de journalisme de Sciences Po et en partenariat avec les Presses Universitaires de France, la 4^e édition du concours du Meilleur Portrait. L'étudiant dont le portrait est primé se voit proposer un stage de quatre mois au sein de la rédaction du journal, le portrait étant publié sur le site Internet du journal.

En 2013, *Paris Match* a organisé la 10^e édition du grand prix du Photoreportage Étudiant, en partenariat avec Puresse, le JDD, RFM et MCE⁽¹⁾. Ce concours qui s'adresse à tous les étudiants des grandes écoles et universités récompense quatre étudiants, le reportage du gagnant étant publié dans le magazine.

Depuis plusieurs années, Europe 1 attribue la bourse Lauga-Delmas, récompensant d'un CDD au sein de la rédaction les meilleurs étudiants en journalisme. En 2013, deux jeunes filles diplômées de l'ESJ de Lille et du CFJ de Paris ont obtenu un contrat de trois mois à la rédaction.

Le groupe Lagardère a par ailleurs signé fin 2012 un partenariat nouveau avec l'association Alter'Actions, qui permet à des étudiants de grandes écoles ou d'universités de suivre une formation RSE spécifique, intégrant des missions dans des associations ou des ONG. Au-delà d'un soutien financier, les entreprises partenaires d'Alter'Actions proposent à leurs collaborateurs de devenir parrains de ces étudiants et de les accompagner dans la réalisation concrète de leur mission. Cinq premières missions d'étudiants ont ainsi été accompagnées par des cadres du groupe Lagardère en 2013.⁽²⁾

(1) MCE : Ma Chaîne Étudiante.

(2) Un focus consacré à ce sujet figure dans le Rapport de Développement Durable.

B.2 Les actions de partenariat ou de mécénat

Au-delà de la Fondation Jean-Luc Lagardère et de la Fondation Elle, l'ensemble des branches se sont à nouveau engagées en 2013 dans des actions de solidarité ou de partenariat qui sont décrites avec plus de précisions dans le Rapport de Développement Durable.

Par ailleurs, les espaces gracieux accordés par les différents médias de Lagardère Active au soutien de grandes causes ont représenté en 2013 environ 2 170 000 €.

Les actions de mécénat des fondations

La **Fondation Jean-Luc Lagardère**, créée en 1989 sous l'égide de la Fondation de France, est au cœur des relations du Groupe avec la société civile. Elle a pour vocation de relayer l'engagement de Lagardère dans les domaines de la culture, de la solidarité et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires.

La Fondation attribue chaque année, depuis 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, 230 lauréats (dont onze nouveaux en 2013) ont reçu la somme totale de 5 120 000 €, dont 235 000 € en 2013. En raison de la grande qualité des projets présentés, le jury Écrivain a exceptionnellement attribué deux bourses. La bourse Musicien 2013 n'a en revanche pas été décernée.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a également parmi ses priorités d'encourager le sport comme vecteur de lien social et passerelle vers la solidarité.

Cofondés en 2007 par la Fondation Jean-Luc Lagardère et Sciences Po, les Certificats pour les sportifs de haut niveau (CSHN) proposent à des athlètes de les accompagner et de les préparer dans leur projet professionnel en vue de leur reconversion, tout en poursuivant leur activité sportive. Pour l'année scolaire 2013/2014, 31 « étudiants » suivent ce programme (dont douze nouveaux sportifs). Le 25 novembre 2013, neuf sportifs se sont vu remettre leur diplôme.

Parmi les autres actions entreprises par la Fondation en 2013, deux peuvent être évoquées dans ce document.

Dans le cadre de leur partenariat débuté en 2008, la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe (IMA) ont décerné, le 25 novembre, le premier Prix de la jeune littérature arabe à l'auteur libanais Jabbour Douaihy pour *Saint Georges regardait ailleurs* (Actes Sud / Sindbad)⁽¹⁾. Ce prix récompense un écrivain, ressortissant d'un pays membre de la Ligue arabe, auteur d'un ouvrage dont le thème porte sur la jeunesse arabe.

Dans le cadre de son action de diffusion culturelle et de sa participation à la sauvegarde du patrimoine, le soutien de la Fondation a permis à l'IMA de disposer d'une version arabe de l'album de son nouveau musée. Ce guide-catalogue s'inscrit dans la continuité du complet réaménagement du musée, en 2012, soutenu par la Fondation Jean-Luc Lagardère.

La Fondation a poursuivi par ailleurs son ouverture auprès des salariés de Lagardère, en organisant pour les collaborateurs de Lagardère Ressources (Hors Branches) des rencontres avec quelques-uns de ses lauréats. Neuf événements se sont ainsi déroulés, en présence d'anciens lauréats, depuis le lancement de cette initiative en 2012. Une rencontre-dédicace avec Valentine Goby (prix spécial Écrivain 2002) et Rosa Aoudia-Tandjaoui (lauréate

Libraire 2005). Quatre projections d'œuvres audiovisuelles et quatre expositions de lauréats photographes, dont *Femmes, après coup*, de Hiên Lâm Duc (lauréat 1996) organisée en partenariat avec Médecins du monde.

La **Fondation Elle**, créée en décembre 2004, est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : « Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société ». Depuis sa création, la Fondation a soutenu une cinquantaine de projets en faveur de l'éducation des femmes, en France et dans le monde.

En 2013, la Fondation Elle a soutenu à hauteur de 211 390 € des projets en France et à l'étranger.

Outre la poursuite d'engagements pluriannuels, en France (Force Femmes, Elle Solidarité mode, Sciences Po) et à l'international (Afghanistan, Madagascar, Philippines, Mali), la Fondation a pu financer six nouveaux projets :

- ▶ en Tchétchénie : soutien au centre Laram de formation professionnelle pour les femmes tchétchènes ;
- ▶ au Maroc : « Une carrière pour elles », accompagnement des études supérieures des jeunes filles ;
- ▶ au Congo : projet d'aide aux jeunes filles de Pointe-Noire pour quitter la rue et la prostitution ;
- ▶ en Afghanistan : projet de formation des enseignantes ;
- ▶ et en France : le magazine *Odetta & Co*, lancé par des femmes en recherche d'emploi et L dans la ville, avec Sport dans la Ville, pour les jeunes filles à Drancy et dans le 19^e arrondissement de Paris.

Par ailleurs, la Fondation a poursuivi ses Rendez-vous et a notamment organisé des conférences et rencontres lors du Forum Elle Active en avril 2013, qui a réuni plus de 2 000 femmes au CESE⁽²⁾.

En lien avec la Fondation Elle, Lagardère Active a mis en place un département Solidarité permettant aux collaborateurs qui le désirent de s'engager bénévolement dans les actions de solidarité. 160 collaborateurs se sont ainsi engagés ponctuellement ou dans la durée, dans des projets de solidarité, notamment auprès d'étudiants journalistes ou issus de milieux défavorisés. En 2013, une rencontre a notamment été organisée au siège de Lagardère Active pour les femmes porteuses du projet de magazine *Odetta & Co* avec les collaborateurs de *Elle* (journalistes, maquettistes, commerciaux de la régie).

Les partenariats avec des associations

Ceux-ci se déploient dans toutes les branches du Groupe, et certains sont développés dans le Rapport de Développement Durable. Ce document de référence en donne quelques exemples.

Chez **Lagardère Publishing**, Hachette Livre est membre fondateur du cercle des éditeurs du Pen Club et Hachette et Hatier participent à l'Association Savoir Livre qui travaille en concertation avec l'éducation nationale et la Direction du Livre et de la Lecture du ministère de la Culture (voir ci-dessous § E).

Dunod soutient depuis plusieurs années l'engagement de Bibliothèques sans Frontières dans ses programmes de développement de la lecture et des savoirs.

Chez **Lagardère Services**, LSTR a poursuivi son engagement auprès d'Action Contre la Faim (ACF) en organisant des collectes de dons dans les boutiques de ses réseaux de Travel retail en France au Royaume-Uni et Suisse. Ces mobilisations vont permettre à ACF de renforcer son action auprès des populations souffrant de malnutrition, principalement auprès des enfants qui en sont les premières victimes.

(1) Un focus est consacré à ce prix dans le Rapport de Développement Durable.

(2) CESE : Conseil économique, social et environnemental.

Associations d'insertion

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2013 son partenariat avec l'association Nos Quartiers ont des talents, qui aide à mettre le pied à l'étrier à des jeunes issus de quartiers difficiles.

Chez **Lagardère Publishing**, en décembre 2012, un nouveau partenariat a été établi avec une bibliothèque de la prison de Fresnes, visant à promouvoir la lecture en milieu carcéral.

Le comité d'action associative de Hachette Livre, créé en 2010, a par ailleurs soutenu en 2013 une dizaine de projets associatifs défendus par les salariés. Parmi ceux-ci, le comité a donné son accord pour soutenir une association dont l'objet est de donner des cours de français gratuits pour les étrangers et d'apporter un soutien aux immigrés de toutes générations afin de favoriser leur intégration.

Chez **Lagardère Active**, le prix Les Femmes Version Femina est emblématique de l'engagement au plus près des associations locales. Il récompense des femmes remarquables qui, par leur action dans les domaines variés de la solidarité, de l'éducation ou encore de la défense du patrimoine culturel, font bouger leur région et contribuent à améliorer la condition humaine. Les lecteurs et internautes de chaque quotidien régional partenaire élisent leur candidate locale, pour représenter leur région en finale. Trois lauréates, parmi les 15 finalistes, sont ensuite désignées par un jury de personnalités.

Pour sa treizième édition, ce dernier a choisi d'accorder le premier prix à Sandra Cléaux, de Saône-et-Loire, pour son association Basket Fauteuil et son équipe de l'Elan Chalon (parrainée par le joueur pro Jordan Aboudou), comprenant 16 joueurs dont deux valides. La jeune femme s'est donné comme mission de changer le regard porté sur le handicap.

Par ailleurs, le second prix Europe 1 Solidarité a récompensé en 2013 l'association Audition Solidarité, qui vient en aide aux personnes sans domicile fixe atteintes de déficience auditive en leur apportant une aide humaine et technologique. L'association s'est vue offrir une campagne gracieuse et le soutien d'émissions de la station.

Associations de défense de l'environnement

La Journée de la Terre est un événement mondial qui a lieu tous les ans le 22 avril. Gulli a célébré cette journée pour la cinquième fois, en 2013, en organisant un concert solidaire et éco-responsable à Nantes, qui a permis de rassembler 6 891 personnes. Comme chaque année, Gulli s'est engagé à reverser 1 € par personne présente à l'association Surfrider Foundation Europe. La somme permettant de nettoyer 5 m² par personne, ce sont 34 455 m² de plages qui ont été nettoyés en 2013 grâce à Gulli!

Associations d'aide à l'enfance

En Chine, Lagardère Services Travel Retail s'est associé à la China Social Welfare Foundation pour une vaste campagne de soutien baptisée «Bring your books to the village» auprès d'enfants de familles démunies, vivant dans des villages reculés. Les salariés eux-mêmes ont participé à cette opération en correspondant avec ces enfants et en allant les visiter au cours de l'été 2013 pour leur amener livres et vêtements⁽¹⁾.

En Australie et en Nouvelle-Zélande, c'est l'association Canteen, qui aide les adolescents atteints du cancer, que soutiennent les équipes de Lagardère Services.

Chez Lagardère Active, Gulli a également relayé sur son antenne et son site, en 2013, l'opération Vendée Globe du Cœur, au profit de l'association Mécénat Chirurgie Cardiaque, ainsi que l'expédition L'Odyssee Polaire organisée par la Fondation Action Enfance.

C) SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

C.1 La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Le groupe Lagardère, qui prend depuis longtemps en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans ses achats, a ouvert en 2012, avec l'ensemble de ses branches, un chantier spécifique sur les achats responsables. Ce chantier, piloté par la Direction des Achats et la Direction du Développement durable, est destiné à répondre à l'importance, à la complexité et à la diversité croissantes des achats de toutes les entités du Groupe, que ce dernier entend, plus que jamais, gérer en cohérence avec sa stratégie de Développement Durable.

Au terme d'un audit mené au sein des quatre branches s'appuyant sur les sept thématiques de la norme ISO26000, un plan d'action a fixé quatre nouveaux chantiers prioritaires. Le premier d'entre eux concerne la gouvernance des achats responsables⁽²⁾ et a débuté par la rédaction d'une nouvelle «Politique Achats Responsables», qui remplace la Politique Achats en vigueur dans le Groupe depuis 2008 et vise à accroître la performance globale des achats.

Le nouveau texte promeut, notamment auprès des acheteurs du Groupe, le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables.

La diversité des activités du groupe Lagardère, qui se traduit par un très grand nombre de fournisseurs et sous-traitants, a conduit dans le cadre de ce même chantier gouvernance à la réécriture de la charte élaborée en 2005 à destination des fournisseurs, afin notamment de bénéficier des bonnes pratiques expérimentées dans les différentes branches (voir ci-dessous). D'autres documents ont été réalisés, comme des questionnaires destinés aux fournisseurs ou encore un fichier recensant les entreprises adaptées, ou Esat, ayant déjà travaillé avec l'une des sociétés du Groupe.

C.2 L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

L'élaboration de textes de référence

► La Charte Fournisseur Responsable

La nouvelle «Charte Fournisseur Responsable» s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux, comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'Organisation internationale du travail, et le Pacte mondial.

Les critères prévus par la nouvelle Charte, qui s'appliquent aussi à l'ensemble des filiales étrangères, portent sur :

- l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'interdiction de toute forme de discrimination ;
- le respect de la réglementation sociale applicable en matière de relations sociales ;
- l'application de standard en matière d'hygiène santé et sécurité au travail ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- l'utilisation rationnelle des ressources naturelles et des matières premières ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur notamment en matière de santé et de sécurité publiques ;
- le respect de la propriété intellectuelle ;

(1) Un focus est consacré à cette action dans le Rapport de Développement Durable.

(2) Gouvernance : une des sept questions centrales de la norme ISO26000, qui recouvre l'ensemble des politiques et outils qui encadrent la mise en œuvre et la communication de la stratégie d'achats responsables.

- la lutte contre la corruption ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires.

Chez Lagardère Publishing, depuis 2013, cette Charte est désormais systématiquement soumise aux nouveaux fournisseurs de la Direction technique.

À fin 2013, 48 fournisseurs l'ont déjà signée et il est prévu qu'elle soit progressivement étendue à la plupart des fournisseurs, y compris les actuels, de la Direction technique et de Hachette Collections.

Chez Lagardère Active, 17 fournisseurs (importateurs et usines chinoises) ont signé début 2013, pour une durée de deux ans, un contrat incluant la Charte Fournisseur Responsable.

► Les autres textes de référence

Chez **Lagardère Publishing**, les éditeurs de Hachette Collections ont mis en place en 2007 un Code d'Éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Ce code Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces principes par les fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant. Conformément à son Code d'Éthique, Hachette Collections a réalisé en 2013 six audits externes de conformité. Quatre de ces audits ont permis de valider la conformité des usines et deux des audits ont révélé des dysfonctionnements. Les deux usines concernées ont depuis corrigé leurs non-conformités, et ont été déclarées conformes à la suite d'un deuxième audit.

Chez **Lagardère Services**, certains fournisseurs fabriquant en Asie signent également une charte d'engagement à respecter ces mêmes exigences sociales et des audits sont effectués sur place régulièrement pour vérifier le respect de ces exigences.

Les programmes de sensibilisation de nos partenaires et le suivi de leurs performances

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

En ce qui concerne le papier, les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papier acheté 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.

En particulier, Hachette Livre a demandé à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papier qui ne répondaient pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement). En ce qui concerne les exigences en matière de système de management environnemental, 97 % des papetiers auprès desquels Lagardère Publishing a acheté du papier sont certifiés ISO14001, la quasi-totalité des papetiers de Lagardère Active étant également certifiés 14001.

Chaque nouveau fournisseur doit également répondre à un questionnaire d'une cinquantaine de questions couvrant les sujets sociaux, hygiène, qualité et environnement.

En matière de sensibilisation sociale, les efforts de Lagardère Publishing ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés

dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe.

La plupart des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie sont déjà certifiés OHSAS18001 (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, Hachette Livre fait appel à des imprimeurs qui, à 90 %, ont signé le Code d'Éthique ou sont certifiés OHSAS18001. 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.

D) LOYAUTÉ DES PRATIQUES

D.1 Les actions engagées pour prévenir la corruption

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère, mis à jour en 2012, intègre dans son chapitre « Relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents » des dispositions concernant directement « l'interdiction de la corruption en France et à l'étranger ».

De surcroît, dans le cadre de la démarche globale de Conformité conduite au sein du Groupe, la Direction de la Conformité a élaboré un programme anti-corruption (comprenant notamment une procédure de lutte anti-corruption) dont le déploiement, au moyen d'actions de sensibilisation, a été amorcé en 2013 au sein de la région Europe-Afrique de la branche Lagardère Unlimited.

Ce déploiement est assuré par le Directeur de la Conformité de la branche Lagardère Unlimited, qui s'appuie sur un réseau de correspondants désignés au sein des différentes unités opérationnelles de la branche. Ce programme sera prochainement déployé dans les régions des États-Unis et d'Asie de Lagardère Unlimited, puis dans les autres branches du Groupe⁽¹⁾.

D.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Ce sujet peut être traité sous différents angles, selon que l'on considère les produits physiques que constituent les coffrets chez Hachette Livre, ou la vente de produits de restauration dans les boutiques de Lagardère Services, ou que l'on prenne en compte l'impact immatériel des contenus de Lagardère Active.

Sur l'hygiène et la santé

Chez **Lagardère Publishing**, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires font l'objet d'une procédure de référencement et des contrôles sont réalisés sur chacune des productions pour garantir la conformité de ces produits aux exigences réglementaires de sécurité. Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Hachette Livre met à la disposition des distributeurs et des libraires français, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises (jouets, articles pour contact alimentaire...).

Chez **Lagardère Services**, l'hygiène et la sécurité alimentaire sont également au cœur des priorités des activités de vente de produits alimentaires ou de restauration. Afin de garantir une qualité de produits saine et sûre pour les consommateurs, un certain nombre de mesures sont ainsi prises par Relay France.

(1) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de Développement Durable.

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.

Chez Aelia 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, Aelia demande systématiquement un engagement de respecter les conventions internationales concernant l'environnement, la protection, la santé et la sécurité du consommateur ainsi que la traçabilité des produits.

Chez **Lagardère Active**, les plus-produits répondent tous aux exigences de sécurité. Comme l'exige la réglementation, des dossiers complets (certificat CE de conformité, rapports de tests, dossier de production) sont conservés et fournis sur demande. Les usines de plus-produits sont auditées. Pour chaque production un contrôle qualité est effectué avant embarquement des produits. Un bilan annuel est effectué avec les importateurs et des visites auprès des contacts chinois sont organisées deux fois par an.

Par ailleurs, les contenus produits et diffusés par l'ensemble des médias de **Lagardère Active** font également l'objet d'une attention particulière vis-à-vis des consommateurs que sont les lecteurs, auditeurs, internautes, spectateurs... C'est pourquoi les thèmes abordés ci-dessous trouvent également leur place dans cette partie consacrée à la santé et à la sécurité des consommateurs.

Vigilance vis-à-vis de la publicité

Lagardère Publicité, comme l'ensemble des acteurs du secteur, soutient la Charte d'engagement des annonceurs pour une communication responsable, qui contrôle les contenus des messages publicitaires et condamne, entre autres, la pratique du *greenwashing*.

Elle suit également les recommandations de l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) et soumet régulièrement à l'Autorité le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. En tant que régie, Lagardère Publicité apporte donc un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'ARPP.

De façon générale, Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise. Elle s'assure du respect de la réglementation en matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de Lagardère Active. Cette dernière répond ainsi aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

Chez **Lagardère Services**, une vigilance particulière est également portée à toute publicité (affiches, mise en avant d'objets promotionnels) dans les boutiques de l'ensemble du réseau.

La prévention de l'obésité

Les trois chaînes jeunesse de Lagardère Active, Gulli, Canal J et TiJi sont conscientes de leur responsabilité éditoriale en matière de promotion d'une alimentation saine et équilibrée et de lutte contre l'obésité vis-à-vis de leurs téléspectateurs.

À ce titre, elles s'étaient engagées dans la démarche lancée sur ce thème par les autorités publiques et le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) en signant le 18 février 2009 la première « charte alimentaire »⁽²⁾ pour une durée de cinq ans.

En 2013, pour la cinquième et dernière année d'application de la charte de 2009, les trois chaînes jeunesse du groupe Lagardère Active ont valorisé auprès du Conseil un volume de diffusion⁽³⁾ de 314 heures et 49 minutes de programmes de prévention faisant référence pour la plupart d'entre eux aux repères du Plan National Nutrition Santé (PNNS) et renvoyant tout vers le site .

En 2013, les trois chaînes de Lagardère Active ont participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'un nouveau texte et réaffirmé leurs engagements en souscrivant à la nouvelle charte conclue le 21 novembre 2013. Celle-ci (en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2014 pour une nouvelle période de cinq ans) comprend 14 engagements et prévoit des volumes horaires annuels plus élevés, de 30 à 40 heures pour chaque chaîne, avec une possibilité de mutualisation entre les trois chaînes.

E) AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Plusieurs conventions, déclarations ou chartes internationales faisant référence aux droits de l'homme traitent de thématiques importantes pour un groupe de médias, comme la liberté d'expression, le droit à l'éducation, le respect et l'encouragement de la diversité culturelle, la protection de la jeunesse, les droits des femmes... Ainsi en est-il de la Convention de l'Unesco sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005, de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne de 2000, des Objectifs du millénaire pour le développement de 2000, de la Convention des droits de l'enfant des Nations unies de 1989, ou encore des principes directeurs sur les Droits de l'Enfant et les Entreprises publiés en mars 2012 par l'Unicef, le Pacte mondial des Nations unies et l'ONG Save the Children.

C'est pourquoi Lagardère a choisi de faire figurer ici certaines de ses informations sociétales liées à ses activités de producteur, éditeur et diffuseur de contenus médias. Il en va ainsi de la protection de la jeunesse, de l'accessibilité des contenus aux personnes fragilisées, de la liberté de la presse, de la promotion de la diversité, de la protection des données personnelles...

Tous ces sujets ont fait l'objet d'une réflexion commune menée par un certain nombre de médias français réunis au sein du Forum RSE des médias. En collaboration avec l'Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise), le Forum a publié en mars 2014 un premier document intitulé *La RSE dans le secteur des Médias*, qui identifie les enjeux du secteur et propose quelques fiches pratiques⁽⁴⁾.

Protection et accompagnement de la jeunesse

Chez **Lagardère Publishing**, Hachette et Hatier participent à l'association Savoir Livre qui a pour objectif de suivre l'évolution du système éducatif, au travers d'études et enquêtes ou encore de colloques ou débats visant à donner les meilleures chances de réussite aux enfants.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

(2) Charte visant à promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusés à la télévision.

(3) Volume proposé pour l'exercice 2013 à la validation du Conseil en janvier 2014.

(4) Un focus est consacré à ce sujet dans le Rapport de Développement Durable.

Parallèlement aux actions de cette association, les éditeurs jeunesse de Lagardère Publishing animent de nombreux sites destinés aux jeunes. Ainsi en est-il de Hatier avec par exemple Ratus Poche pour les six-huit ans, qui propose des jeux en ligne et des cartes postales numériques à envoyer, ou encore Annabac.com, son site de préparation aux examens pour les élèves de la 3^e à la terminale, qui a totalisé plus de 20 millions de pages vues en 2013.

Les diffuseurs radio et TV de **Lagardère Active** veillent au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). À cet égard, les chaînes de télévision du Groupe veillent rigoureusement au respect des prescriptions du CSA concernant la protection des mineurs.

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

La dimension éthique est une préoccupation de premier ordre pour les chaînes Jeunesse du Groupe, en raison de la spécificité de leur ciblage et de la relation de confiance d'une exceptionnelle qualité qui les unit aux enfants tout autant qu'aux parents et/ou éducateurs.

Cette responsabilité particulière s'inscrit non seulement dans le cadre des conventions qu'elles ont conclues avec le CSA mais aussi dans une démarche déontologique particulière et de bonnes pratiques qui s'imposent à ces chaînes et à l'ensemble de leurs collaborateurs.

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

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

Le comité d'éthique de Gulli a été entièrement recomposé en 2013 afin d'impulser un souffle nouveau. La première mission a été d'élaborer une charte de déontologie qui devrait être finalisée en 2014. Le comité d'éthique de TiJi, qui réunit notamment un pédopsychiatre, un psychologue et une responsable associative, s'est particulièrement intéressé en 2013 à la relation de la chaîne avec les parents.

Enfin, les chaînes Jeunesse de Lagardère Active s'appuient sur l'expertise de L'Observatoire Gulli, cellule de veille créée en 2007 et dédiée à l'étude du comportement des enfants et de la cellule familiale.

Dans le cadre de leurs programmes, les radios musicales RFM et Virgin Radio veillent aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elles sont particulièrement attentives à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de leurs jeunes auditeurs.

Les radios et régies publicitaires se mobilisent également en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots sur les antennes et/ou la mise en place de bannières publicitaires sur les sites Internet pour des associations consacrées à la protection de l'enfance.

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

Accessibilité des contenus aux personnes fragilisées

Là encore, le sujet de l'accessibilité est différent selon que l'on parle de l'accessibilité aux personnes handicapées des boutiques de Lagardère Services par exemple (qui est un sujet de vigilance permanent chez Relay France) ou de l'accessibilité des contenus médias. C'est ce second sujet qui est ici privilégié.

Lagardère Publishing, via Audiolib, sa marque de livres audio, créée en 2008, permet l'accès des malvoyants aux contenus de fiction mais également de non-fiction (ouvrages de développement personnel notamment). Le catalogue Audiolib comptait 310 titres à fin 2013, dont 56 publiés en 2013. Ces livres audio permettent 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 de son site internet aux malvoyants.

En 2013, Audiolib a établi des partenariats/mécénats sous forme de dons de livres audio avec plusieurs associations, comme Confluences, Lire dans le Noir, Les non-voyants dans leurs drôles de machines.

Chez **Lagardère Active**, toutes les chaînes sont tenues de respecter des engagements en faveur des sourds et malentendants, mais les initiatives des chaînes jeunesse vont au-delà des obligations.

Ainsi, le volume d'heures de programmes sous-titrés à destination des sourds ou malentendants en 2013 a représenté 40,80 % du temps d'antenne annuel des programmes de Gulli (alors que l'obligation stipulée dans sa convention avec le CSA est de 20 %) et a représenté 41,85 % des programmes annuels de Canal J (alors que l'obligation stipulée dans la convention de la chaîne avec le CSA est de 10 %).

Par ailleurs Gulli, et Canal J ont poursuivi en 2013 la diffusion des deux émissions *Mes tubes en signe*, (programme musical qui propose d'apprendre des chansons en langue des signes) et *Fais-moi signe*, programme d'apprentissage de la langue des signes.

Quant à la chaîne des tout-petits, TiJi, elle a diffusé la saison 1 de *Fais-moi signe* et lancé en septembre une nouvelle émission d'apprentissage du langage des signes originale *Signe avec Rémi*, tout en proposant également trois émissions de sa grille traduites en langue des signes.

Éthique journalistique, liberté de la presse, liberté d'expression

Avec une activité centrée sur la production et l'édition de contenus, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse et agit activement dans le combat pour le droit d'informer et d'être informé.

La détention depuis le 6 juin 2013 du journaliste d'Europe 1 Didier François et du photographe Edouard Elias en Syrie, ainsi que des autres journalistes otages, porte atteinte au droit international et à la liberté essentielle d'informer et illustre tragiquement la nécessité du combat quotidien pour la liberté de la presse. Pour souligner l'attention portée sans répit à la libération des journalistes, le comité de soutien et les équipes d'Europe 1 ont organisé de nombreux événements de mobilisation depuis le 6 juin 2013.

Le Prix Jean-Luc Lagardère 2014 du journaliste de l'année a été remis le 13 février à Jean-Philippe Rémy et Laurent Van der Stockt, pour leurs reportages (écrits et photos) sur la tragédie syrienne parus en 2013 dans *Le Monde*. Ils ont notamment témoigné de l'usage d'armes chimiques par les forces de Bachar Al-Assad.

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

Chez **Lagardère Services**, le réseau Relay soutient depuis plusieurs années l'engagement de l'association Reporters Sans Frontières pour 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.

Le 43^e numéro de *100 photos pour la liberté de la presse*, dédié à l'artiste et dissident chinois Ai Weiwei, a été mis en vente en septembre 2013 dans les boutiques Relay. Grand photographe chinois mais aussi architecte, sculpteur et réalisateur, Ai Weiwei dénonce toute forme d'enclave à la liberté d'expression.

Les 9,90 € que coûte ce recueil de 100 photos sont intégralement reversés à l'association pour mener ses actions en faveur de la liberté de la presse : assistance aux journalistes et à leurs familles, aux médias en difficulté, etc.

Chez **Lagardère Publishing**, la défense de la liberté d'expression passe notamment par la participation de Hachette Livre (en tant que membre fondateur) au cercle des éditeurs du Pen Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression, (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde.

Promotion du pluralisme des opinions et de la diversité culturelle

Lagardère Publishing publie des romans, des essais, des récits, des documents, des livres pratiques, des livres pour la jeunesse, des dictionnaires dans une douzaine de langues, dans tous les pays, reflétant toutes les opinions autorisées par la loi.

Une grande diversité de sensibilités et d'opinions règne ainsi chez l'ensemble des éditeurs, qui peuvent publier des ouvrages défendant des thèses opposées sur un même sujet, ce qui garantit le pluralisme et nourrit les débats de société.

L'accord signé entre Hachette Livre et la Bibliothèque nationale de France (voir plus haut § C1) est exemplaire en termes de promotion de la diversité culturelle et de diffusion du patrimoine littéraire. Il permet en effet aux lecteurs d'avoir accès chez leurs libraires à des dizaines de milliers de livres anciens du patrimoine de la BnF, grâce à l'impression à la demande de ces ouvrages préalablement numérisés par Gallica⁽¹⁾.

Chez **Lagardère Services**, les activités de distribution de presse dans le monde contribuent à la promotion de la diversité culturelle et des opinions. Au Canada, par exemple, LMPI distribue des titres issus de vingt nationalités différentes.

Par ailleurs, l'ensemble du réseau de Travel Retail de Lagardère Services, qui opère dans 26 pays, développe de plus en plus (y compris dans ses activités de restauration) des offres commerciales de produits locaux.

Le concept des boutiques de souvenirs dans les aéroports Discover Store, créé et diffusé au niveau mondial, contribue par exemple à la promotion des diversités locales par la mise en avant de produits régionaux.

Chez **Lagardère Active**, les 78 licences du magazine *Elle*, *Elle Décoration*, *Elle à Table*, *Elle Men* et *Elle Girl* à l'international à travers 43 pays contribuent à la promotion de la diversité culturelle. Il en est de même des productions de programmes audiovisuels de Lagardère Entertainment qui sont vendus à plus de 58 pays diffusant en langue locale (doublées et sous-titrées). Quant au pôle Radio de Lagardère Active, ses 17 radios émettent également en dehors de la France à travers six pays (Allemagne, Pologne, Roumanie, République tchèque, Slovaquie).

En France, les débats organisés par **Lagardère Active** sur les antennes des radios ou les chaînes de télévision ou encore dans les colonnes des magazines, ainsi que les thématiques abordées dans les productions audiovisuelles, contribuent également à la promotion du pluralisme des opinions. Par ailleurs, les médias du Groupe organisent régulièrement des événements (comme le forum Elle Active, ou encore les débats du magazine *Parents*, ou la diffusion du concert de la Tolérance), qui accompagnent la société dans ses grands bouleversements.

Promotion de la lecture, lutte contre l'illettrisme

L'ensemble des nombreux prix littéraires organisés au sein des différents médias du groupe Lagardère contribue à l'incitation à la lecture. Ainsi en est-il des prix organisés par Hachette Livre (Tremplin Black Moon), par Lagardère Active (le prix des lectrices de *Elle*, le prix Version Femina, le prix Gulli du Roman), par Lagardère Services (le prix Relay des voyageurs) ou encore du nouveau Prix de la jeune littérature arabe, lancé en 2013 en partenariat entre la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe⁽²⁾.

Hachette Livre, dont l'activité est par essence une incitation permanente à la lecture, participe par ailleurs, directement ou indirectement 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.

Les Éditions Jean-Claude Lattès sont devenues en 2013 partenaires du projet « Jeunes talents » de la Fondation Bouygues Telecom. La Fondation a créé en 2008 un concours pour jeunes romanciers dont le lauréat voit désormais son premier roman publié par Lattès, qui co-anime par ailleurs des ateliers d'écriture sponsorisés par la Fondation dans le cadre du Salon du Livre de Paris.

La protection des données personnelles

Le sujet de la protection des données personnelles relève des branches, et dans chacune de celles-ci des directions informatiques et juridiques.

La Direction de la Conformité du Groupe travaille également à l'élaboration d'un programme de conformité relatif à la protection des données personnelles comportant des volets de politique de Conformité, des procédures et outils (chartes thématiques, collecte, déclarations, archivage...), de formation et de gestion des incidents.

La Direction des Risques du Groupe, en liaison avec la Direction des Systèmes d'Information, la Direction Juridique et la Direction de la Conformité, assure une surveillance du dispositif notamment par l'intermédiaire d'un outil d'auto-évaluation (questionnaire) destiné à sensibiliser les personnes concernées et à s'assurer de l'application des bonnes pratiques dans les activités numériques du Groupe. Le dispositif de maîtrise repose sur trois piliers :

- ▶ le respect des réglementations ;
- ▶ la mise en œuvre de moyens techniques de protection (cryptographie, signature électronique, droit d'en connaître) ;
- ▶ l'établissement de chartes informatiques.

Le Groupe applique les dispositifs réglementaires et légaux en France (loi Informatique et Libertés, déclaration à la CNIL) et les dispositifs équivalents dans les pays où le Groupe opère des activités.

À titre d'exemple chez Lagardère Active :

- ▶ prospection commerciale sur les fichiers constitués à partir des bulletins papier d'abonnements aux magazines : « opt-out » (sauf opposition de la part de l'internaute) ;
- ▶ prospection commerciale sur les fichiers électroniques des internautes des sites : « opt-in » (case à cocher si l'internaute souhaite être démarché) ;
- ▶ règles de commercialisation des bases de données ;
- ▶ protection des données à caractère personnel, notamment concernant les mineurs.

La Direction des Technologies de Lagardère Active assure par ailleurs la sécurité des données par tous les moyens techniques à sa disposition, à la fois en ce qui concerne l'accessibilité aux données que la traçabilité et la sauvegarde (plan de sauvegarde des données, y compris en cas de sinistre, plan de continuité).

(1) Gallica est la bibliothèque numérique de la BnF.

(2) Un focus est consacré à ce prix dans le Rapport de Développement Durable.

Lagardère Publicité a par ailleurs signé en 2012 la charte paneuropéenne sur les publicités ultraciblées⁽¹⁾ qui permet de donner aux internautes davantage de contrôle sur la façon dont leurs données personnelles sont collectées, utilisées, stockées et partagées par les sites Web et les régies publicitaires en ligne.

La protection de la propriété intellectuelle

La protection de la propriété intellectuelle est au cœur du métier de **Lagardère Publishing** car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs. Cette protection est assurée par les services juridiques de la branche, qui engagent des poursuites chaque fois qu'une infraction est constatée, qu'il s'agisse de plagiat, de parasitisme, d'abus du droit de citation, ou autre. Pour contrer le piratage des fichiers numériques, qui constitue l'atteinte la plus sérieuse au droit d'auteur, Lagardère Publishing fait appel à une société spécialisée, qui surveille Internet, détecte les utilisations frauduleuses de fichiers lui appartenant, et met les contrevenants en demeure de cesser leur activité.

De son côté, **Lagardère Services** s'assure que tous les produits vendus dans ses boutiques respectent scrupuleusement les réglementations en la matière. Les fournisseurs sont à ce titre priés de faire la preuve qu'ils possèdent bien les droits et copyrights afférents aux produits concernés.

Lagardère Active protège ses contenus Presse du piratage grâce à une société spécialisée avec laquelle le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM) a contracté en 2012 pour le compte de ses membres. La solution développée par la société permet de surveiller 24h/24 plus de 400 000 sources, d'envoyer des demandes de suppression de contenus illicites automatiquement aux hébergeurs ainsi que des demandes de référencement de pages contenant des liens illégaux aux moteurs de recherche.

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

5.3.3 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

Au cours de l'année 2012, des protocoles de reporting social et environnemental ont été élaborés conjointement par la Direction des Ressources humaines et la Direction du Développement durable du Groupe. Mis à jour au cours de l'année 2013, ces protocoles sont des supports d'aide à la remontée des informations autant que des documents exhaustifs sur l'ensemble des procédures et indicateurs de reporting social et environnemental en application chez Lagardère. Cette remontée est faite via une campagne annuelle sur les douze mois de l'année civile.

En dehors de la description des procédures de reporting (résumées dans les paragraphes ci-dessous), les protocoles incluent une fiche explicative pour chaque indicateur contenu dans les référentiels. Ces fiches permettent ainsi aux contributeurs chargés du reporting de bien comprendre la définition et la pertinence de chaque indicateur mais également sa méthode de calcul ainsi que les documents de base nécessaires à son élaboration.

Ces protocoles ont vocation à être diffusés au début des périodes de reporting, auprès de chaque collaborateur du Groupe concerné (contributeurs et valideurs).

Pour la campagne 2014 (sur les données 2013), le protocole social, disponible en français, en anglais et en espagnol, a été diffusé à l'ensemble des contributeurs sur la totalité du périmètre de reporting. Le protocole environnemental, quant à lui, n'a été diffusé qu'aux entités françaises, uniquement en français. Il a vocation à être étendu l'année prochaine aux pays d'Europe de l'Ouest.

Afin de répondre aux exigences de reporting sur les informations sociétales, et de faciliter la remontée des informations dans ce domaine, la Direction déléguée au Développement durable a élaboré fin 2013 un questionnaire qui a été envoyé dans les branches en support de la collecte de l'information. Ce document, destiné à être mis à jour chaque année, tient lieu pour cette première année de protocole sociétal.

5.3.3.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles le système de reporting va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe (sous réserve de la volonté des branches d'intégrer immédiatement dans le système de reporting les sociétés nouvellement acquises) ;
- ▶ de certaines entités de moins de cinq salariés.

Les informations sociales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant en 2013, 238 sociétés du Groupe⁽²⁾.

Les informations environnementales présentées dans ce document remontent selon deux processus. Les données concernant les consommations en énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Pour le périmètre France, elles concernent 174 sociétés du groupe Lagardère.

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 et évoquée dans la partie D.1 (Les rejets de gaz à effet de serre).

Enfin, les autres données environnementales, n'étant pas intégrées au système de consolidation financière, sont consolidées, vérifiées et calculées directement au niveau des Branches, sur la base des informations fournies par leurs filiales, avant d'être transmises à la Direction du Développement durable du Groupe qui effectue une dernière vérification de leurs cohérences.

Le questionnaire sociétal couvre un périmètre monde sur les trois principales branches du Groupe (Lagardère Publishing, Lagardère Services, Lagardère Active).

(1) Charte IAB (*Interactive Advertising Bureau*) Europe des bonnes pratiques et droits de l'internaute.

(2) Les chiffres donnés en 2012 (148) et en 2011 (142) tenaient compte du regroupement au sein d'une même société de plusieurs sociétés qui sont dorénavant comptabilisées individuellement.

Les variations de périmètre

L'évolution des périmètres de reporting social et environnemental est liée à l'évolution du périmètre de consolidation financière sur les entreprises intégrées en totalité dont la liste est consultable en note 37 du présent document.

D'une manière générale, le périmètre de reporting peut varier en fonction de deux paramètres :

- ▶ Cessions et/ou acquisitions de nouvelles entités.
- ▶ Créations et/ou cessations d'activités.

Au-delà de ces deux paramètres, l'intégration ou l'exclusion d'entités dans les systèmes de reporting sont laissées, dans une certaine mesure, à l'appréciation des Branches qui sont les mieux placées pour juger de la pertinence opérationnelle à intégrer ou exclure une entité.

5.3.3.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, afin de redéfinir le référentiel d'indicateurs de reporting. Cette redéfinition, plus conforme à l'esprit du GRI, a notamment permis de simplifier le référentiel et ainsi de le rendre plus accessible aux contributeurs. Le référentiel d'indicateurs sociaux a une nouvelle fois été revu en 2012, avec pour 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. Le protocole de reporting social a de nouveau été mis à jour au cours de l'année 2013 afin de prendre en compte les remarques formulées.

Le protocole de reporting social a de nouveau été mis à jour au cours de l'année 2013 afin de prendre en compte les remarques formulées par les contributeurs suite à la campagne de reporting portant sur l'année 2012.

Le reporting environnemental répond à la politique de Développement Durable du Groupe, tout en tenant compte, lui aussi, des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales.

En 2006, le Groupe avait intégré à son système de consolidation des données financières certaines informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie (électricité, gaz, fioul, cogénération) d'une part et les achats de papier d'autre part.

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le simplifier et de le fiabiliser mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. Comme pour le reporting social, le protocole de reporting environnemental a été mis à jour au cours de l'année 2013. Cette révision a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté par les deux branches concernées (Lagardère Publishing et Lagardère Active). La mise à jour a également permis d'ajouter de nouveaux indicateurs métiers pour Lagardère Services (concernant les déchets et l'énergie) ainsi qu'un indicateur de suivi (au niveau du Groupe) des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour la France.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et à faciliter le travail des contributeurs.

Quel que soit le logiciel utilisé, la méthode de remontée des données sociales et environnementales suit globalement le même cheminement. Les données sont saisies par un contributeur pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées/vérifiées au niveau de la Direction de la filiale (Direction des Ressources humaines ou Direction Financière). Un second niveau de validation/vérification au niveau de chaque branche est prévu avant transmission aux directions centrales concernées (Direction des Ressources humaines et Direction du Développement durable).

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés, potentiellement créatrices d'incertitudes, peuvent apparaître au cours du reporting :

- ▶ mesure imprécise ;
- ▶ erreur de calcul ;
- ▶ mauvaise compréhension de la question posée ;
- ▶ erreur de saisie de la donnée ;
- ▶ problème de définition d'un indicateur ;
- ▶ difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

5.3.3.3 TABLE DE CONCORDANCE

Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociales	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.1 - A1	49
		Embauches et licenciements	5.3.2.1 - A2	54
		Rémunérations et évolutions	5.3.2.1 - A3	55
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.2.1 - B1	58
		Absentéisme	5.3.2.1 - B2	61
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.2.1 - C1	62
		Bilan des accords collectifs	5.3.2.1 - C2	63
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.2.1 - D1	63
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	5.3.2.1 - D3	64
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	5.3.2.1 - D2	63
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1 - E1	64
		Nombre total d'heures de formation	5.3.2.1 - E2	65
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1 - F1	65
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	5.3.2.1 - F2	66
		Politique de lutte contre les discriminations	5.3.2.1 - F3-F4	67
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.2.1 - G	67
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		67
		Élimination du travail forcé ou obligatoire		67
		Abolition effective du travail des enfants		67

Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages	
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.2.2 - A1	68	
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.2.2 - A2	68	
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	5.3.2.2 - A3	68	
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	5.3.2.2 - A4	68	
	Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	Non pertinent		
		Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	5.3.2.2 - B1	69	
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Non pertinent		
	Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Non pertinent		
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.2 - C1	71	
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.2 - C2	73	
		Utilisation des sols	Non pertinent		
	Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	5.3.2.2 - D1	75	
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.2 - D2	75	
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.2.2 - E1	76	
	Sociétales	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.2.3 - A1	77
			Populations riveraines ou locales	Non pertinent	
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société		Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	5.3.2.3 - B1	77	
		Actions de partenariat ou de mécénat	5.3.2.3 - B2	78	
Sous-traitance et fournisseurs		Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.3 - C1	79	
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.3 - C2	79	
Loyauté des pratiques		Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.2.3 - D1	80	
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.2.3 - D2	80	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		-	5.3.2.3 - E	81	

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

5.3.4 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le Cofrac, et membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Lagardère, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, 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 au conseil de surveillance 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 procédures utilisées par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion dans le paragraphe 5.3.3 « La méthodologie et les indicateurs de la RSE » et qui est disponible sur demande auprès de la Direction du Développement Durable Groupe.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer 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 6 personnes entre novembre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ 6 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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⁽¹⁾.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le paragraphe 5.3.3 « La méthodologie et les indicateurs de la RSE » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une trentaine 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.

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 du périmètre que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution, 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 30 % des effectifs et entre 19 % et 74 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE, 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.

Paris La Défense, le 31 mars 2014

L'organisme tiers indépendant

Mazars	Mazars
Emmanuelle Rigaudias <i>Associée RSE et Développement Durable</i>	Bruno Balaire <i>Associé</i>

(1) Effectifs permanents présents au 31 décembre, répartition des effectifs permanents au 31 décembre par genre, par tranche d'âge et par zone géographique, nombre d'heures supplémentaires effectuées sur l'année, nombre total de salariés à temps partiel par genre, durée du travail, taux d'absentéisme, accords collectifs en vigueur au 31 décembre et signés en 2013, politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences, nombre totale d'heures de formation et répartition par thèmes, organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement, poids total du papier acheté en propre pour la fabrication des produits et ventilation entre le papier certifié, recyclé et autre, poids total du papier fourni par des imprimeurs pour la fabrication des produits, consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France : électricité, gaz et chauffage urbain, émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie, condition de dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, actions de partenariat ou de mécénat, mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs.

(2) Informations sociales et sociétales : Hachette Livre SA (France) ; Hatier (France) ; HFA (France) ; Europe 1 (France) ; Relay (France) ; Aelia (France) ; Sportfive (France) ; Informations environnementales : Hachette Livre SA (France) ; HFA (France) ; Relay (France) pour les consommations d'énergie.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

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 2013 RFA	180
6.1.1	Synthèse des données financières par action	92	6.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA	194
6.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	92	6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	195
6.1.3	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2013	93	6.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	196
6.2	PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA RFA	94			
6.2.1	Compte de résultat	94			
6.2.2	Tableau de financement	96			
6.2.3	Trésorerie et endettement financier nets	98			
6.3	COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2013 RFA	99			
6.4	PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA RFA	178			
6.4.1	Compte de résultat	178			
6.4.2	Bilan et financement	179			

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

6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNAIRES

RFA

6.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

(en euros)	2013		2012		2011	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	10,22	10,09	0,70	0,69	(5,56)	(5,56)
Capitaux propres – Part du Groupe par action	22,27	21,98	22,79	22,51	23,18	22,94
MBA par action	3,55	3,50	4,32	4,27	4,69	4,64
Cours de l'action au 31.12	27,02		25,285		20,40	
Dividende	10,30 ⁽²⁾		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	6,00 ⁽³⁾		-		-	

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

(2) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014 la distribution d'un dividende de 10,30 € par action, dont 1,30 € correspond à la partie ordinaire de ce dividende et 9 € à la partie extraordinaire qui a fait l'objet d'un acompte suite à la décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(3) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014 une distribution exceptionnelle de 6 € par action dont le montant global sera prélevé sur le poste « primes d'émission ».

6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2010, 2011 et 2012, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 165,1 M€, 165,7 M€ et 166,2 M€.

Pour les années 2010 et 2012, ces montants ont représenté 101,1 % et 186,7 % du résultat net consolidé part du Groupe. En 2011, ce résultat était négatif.

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

6.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2013



Source: Nyse Euronext

(*) Cours ajustés suite au détachement d'un dividende exceptionnel de 9 € le 28/05/2013 ayant donné lieu à un coefficient d'ajustement (0,690029) des cours précédant cette date afin de mieux refléter la performance historique du titre.

6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

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

Les principales activités du groupe Lagardère sont exercées au sein de son pôle Media qui comprend les divisions Lagardère Publishing, Lagardère Services, Lagardère Active et Lagardère Unlimited.

À cet ensemble viennent s'ajouter les « autres activités », non directement rattachables aux entités opérationnelles du pôle Media.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2013 et 2012 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

	2013	2012
Chiffre d'affaires	7 216	7 370
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	327	339
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	7	105
Éléments non récurrents / non opérationnels	1 193	(216)
Résultat avant charges financières et impôts	1 527	228
Charges financières nettes	(91)	(82)
Charges d'impôts	(117)	(40)
Résultat net consolidé	1 319	106
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	1 307	89
- Intérêts minoritaires	12	17

(*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- Contribution des sociétés mises en équivalence
- Plus ou moins-values de cession d'actifs
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- Charges de restructuration
- Éléments liés aux regroupements d'entreprises
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(**) Avant pertes de valeur.

Le groupe Lagardère affiche, pour l'année 2013, un chiffre d'affaires consolidé de 7 216 M€, en repli de -2,1 % en données brutes, et en légère baisse de -1,3 % à données comparables. Les belles performances de Lagardère Publishing, tant en France que dans les pays anglo-saxons, et du Travel Retail ont permis de compenser, pour une grande part, un environnement demeuré difficile en Europe et la poursuite du déclin de la presse magazine.

L'écart entre les données comparables et brutes s'explique par un effet de périmètre positif de +55 M€, lié pour l'essentiel aux acquisitions réalisées par Lagardère Services et Lagardère Active en 2012, notamment les activités des Aéroports de Rome, de DFS Wellington (Nouvelle Zélande et Australie) et du groupe LeGuide, en partie compensées par la sortie de l'OLF (distribution de livres en Suisse) et l'incidence du passage en contrat de commission d'un contrat téléphonique en Hongrie (sans effet sur le résultat). Par ailleurs, les variations de change (calculées en taux moyen pour la période) ont un impact négatif de -112 M€ (principalement en raison de la dépréciation, chez Lagardère Publishing, de la livre sterling, du dollar US et du yen vis-à-vis de l'euro, et chez Lagardère Services de celle du dollar australien, du dollar canadien et du franc suisse).

L'activité de Lagardère Publishing connaît une belle année, avec une progression de +1,9 % à données comparables.

En France, l'activité a légèrement progressé de 0,8 %, avec une forte hausse en Littérature générale (+13,3 %) et dans l'illustré, partiellement compensée par la baisse attendue dans l'Éducation, liée à la fin du cycle de renouvellement des programmes scolaires.

Les États-Unis affichent une forte progression de 6 %, tirée par d'excellentes performances en Littérature générale ainsi que le Royaume-Uni (+1,5 %). L'Espagne est affectée par le non renouvellement des programmes scolaires (comme attendu), sur fond de crise économique.

À noter, enfin, une très belle performance dans les activités de Fascicules, avec de bons succès éditoriaux en Russie, en France et au Royaume-Uni.

Les ventes de livres numériques continuent leur progression, et représentent désormais 10,4 % du chiffre d'affaires de la branche, contre 7,8 % en 2012. La transition numérique demeure, pour l'instant et pour l'essentiel, cantonnée aux marchés anglo-saxons. Aux États-Unis, dans un marché en stabilisation, le chiffre d'affaires numérique de Lagardère Publishing affiche une solide croissance (+33 %) grâce au nombre élevé de best-sellers publiés, et représente désormais 30 % des ventes Trade⁽¹⁾ contre 24 % en

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

2012. Au Royaume-Uni, où le marché est toujours en progression, le chiffre d'affaires des *e-books* croît de 42 % et représente 27 % des ventes *Adult trade*, contre 20 % en 2012.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Services s'élève en 2013 à 3 745 M€, soit -1,7 % en données brutes et -0,9 % en données comparables (+0,3 % hors effet de l'arrêt des ventes de tabac en Hongrie).

L'activité bénéficie de la dynamique du Travel Retail (+5 % en données brutes et +2,9 % en données comparables), portée par la croissance des segments Duty Free et Food Services. À données comparables, l'activité enregistre des progressions sensibles en Asie (+29,5 %), en Roumanie (+7,5 %), en République Tchèque (+5,6 %) et en Pologne (+4,9 %). Ces éléments positifs sont atténués par une décroissance sensible des produits imprimés, et par un ralentissement de la croissance du trafic aérien, avec cependant une amélioration en fin d'année. À fin octobre (derniers chiffres connus), le trafic aérien mondial est en progression de +3,4 % : +2,3 % en Europe, +0,7 % en Amérique du Nord et +6,8 % en Asie-Pacifique.

La Distribution, malgré une amélioration en fin d'année et le succès des activités de diversification, est toujours affectée par le déclin de la presse. À noter également que l'activité est fortement pénalisée par l'arrêt de la commercialisation du tabac en Hongrie suite à un changement de réglementation en juillet 2013. Hors cet effet, l'activité serait en baisse de -3,2 % à données comparables sur l'ensemble de l'année (-6 % sans retraitement de cet élément exogène).

Sur l'ensemble de l'année, le Travel Retail représente 60 % de l'activité de Lagardère Services, contre 56 % en 2012.

À données comparables, le chiffre d'affaires de Lagardère Active est en décroissance, à -3,8 %, et s'établit à 996 M€. L'activité est impactée, sur l'année, par les variations de son périmètre (effet positif de +20 M€), liées notamment à l'acquisition du groupe LeGuide en 2012.

Cette contraction de l'activité provient principalement de la baisse de la diffusion de presse magazine (-5,4 % sur l'année), et par conséquent des recettes publicitaires associées. La radio démontre son caractère défensif avec une légère hausse de son activité (+0,3 %). Au total, la publicité est en baisse de 6,6 %.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Unlimited, qui s'établit à 409 M€, est en repli en données brutes (-13 %) et à données comparables (-13,6 %), l'écart s'expliquant par un effet périmètre positif, légèrement compensé par un effet de change négatif.

Le recul de l'activité s'explique essentiellement par World Sport Group avec deux facteurs négatifs : d'une part le passage du contrat AFC (Asian Football Confederation) en contrat de commission (contre buy-out précédemment), ce qui réduit le montant de chiffre d'affaires comptabilisé ; d'autre part un effet de saisonnalité défavorable sur ce même contrat (absence de matchs de qualification pour les Jeux Olympiques), ainsi que par la non-occurrence de compétitions telles que l'AFF (Asian Football Federation) Suzuki Cup.

L'activité est en légère décroissance chez Sportfive en raison d'un effet de comparaison défavorable pour l'activité d'Hospitalité de Zaechel (avec des facturations élevées en 2012 en lien avec les Jeux Olympiques d'été à Londres et l'Euro 2012 de football) et du non-renouvellement des contrats avec certaines ligues de football en Europe. Ceci est partiellement contrebalancé par les bonnes performances dans la commercialisation des droits marketing des clubs de football allemands et dans l'exploitation des droits médias et marketing de la Coupe d'Afrique des Nations 2013.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du pôle Media s'établit à +372 M€, en progression de +14 M€ par rapport

à celui de 2012 (+358 M€). Son évolution par activité s'analyse de la façon suivante :

- ▶ Le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +223 M€, stable par rapport à 2012. Ceci résulte des très belles performances en littérature générale, tirées par les best-sellers, tant en France qu'au Royaume Uni et aux États-Unis, et du dynamisme des activités de Fascicules qui compensent le recul, attendu, dans l'Éducation.
- ▶ Le résultat de Lagardère Services ressort à +96 M€, en recul de -8 M€ par rapport à 2012. Cette variation résulte de deux effets de sens inverse : le déclin des résultats de la distribution – reflet de la baisse d'activité décrite précédemment – qui se trouve cependant atténué par un strict contrôle des coûts, et la bonne tenue des activités de Travel Retail (portée par les segments Duty Free et Food Services), citée plus haut.
- ▶ Le résultat de Lagardère Active est stable, à +64 M€. Le recul du chiffre d'affaires de la Presse est compensé, sur l'exercice, par des performances accrues sur les activités de radio et de chaînes de télévision, et par l'effet de la poursuite des plans d'économies.
- ▶ Le résultat de Lagardère Unlimited s'établit à -11 M€, en progression de +22 M€ par rapport à 2012. Le résultat de 2012 intégrait une dotation pour risque sur le contrat CIO (vente en Europe des droits médias pour les Jeux Olympiques 2014 et 2016) à hauteur de -22 M€. Hors cet élément non récurrent, le résultat est stable grâce à l'effet des belles performances sur les droits marketing des clubs allemands et des bons résultats sur la Coupe d'Afrique des Nations, contrebalancé par l'impact défavorable de l'effet calendaire chez World Sport Group. La perte 2013 provient pour l'essentiel de l'activité de droits médias en Europe.

Les autres activités dégagent un résultat opérationnel courant en perte de -45 M€, qui comprend une charge de 16 M€ au titre de la prime exceptionnelle liée à la cession des titres EADS, versée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe au cours du deuxième semestre 2013. Pour les salariés français, elle entre dans le champ d'application de la loi de juillet 2011 qui a institué une prime de partage des profits au bénéfice des salariés d'un Groupe dans le cas d'une hausse des dividendes versés à ses actionnaires par l'entité contrôlant le Groupe. Le résultat des autres activités est par ailleurs impacté par des résultats déficitaires en provenance de Matra Manufacturing Services et par les frais supportés en relation avec le dossier Canal+ France.

En 2012, les autres activités présentaient un résultat opérationnel courant de -19 M€.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +7 M€ au 31 décembre 2013 contre +105 M€ à fin 2012, en raison de la cession de la participation dans EADS, qui contribuait pour +89 M€ en 2012. La contribution des participations du pôle Media est en baisse de -9 M€ par rapport à 2012, essentiellement en raison de la dégradation de la contribution apportée par le groupe Marie Claire.

Au 31 décembre 2013, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent un profit net de +1 193 M€ qui comprend pour l'essentiel :

- ▶ Des plus et moins-values de cession pour un montant net de frais de +1 671 M€, incluant essentiellement la plus-value dégagée sur la cession de la participation détenue dans EADS pour un montant de 1 823 M€ et la moins-value relative à la cession de la participation dans Canal+ France pour un montant de -137 M€.
- ▶ Des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -281 M€, dont -225 M€ chez Lagardère Active, essentiellement relatifs à ses actifs de Presse magazine ;

(1) Ouvrages destinés au grand public.

ces pertes de valeur sont le reflet de la révision à la baisse des *cash flows* futurs dégagés par ces activités, et du taux de croissance à l'infini ramené à 0% pour la Presse magazine, contre 1,5% à fin 2012. L'activité de distribution de presse en Suisse chez Lagardère Services, touchée de la même façon par la baisse devenue structurelle du marché de la diffusion de presse, a également fait l'objet d'une dépréciation, pour un montant de -29 M€. Enfin, Lagardère Publishing enregistre une perte de -16 M€ dont -10 M€ sur l'écart d'acquisition de sa filiale espagnole Salvat (fascicules en Espagne et Amérique Latine).

- ▶ Une perte de valeur de -35 M€ sur la participation détenue dans le groupe Marie Claire qui, tout comme l'activité des magazines de Lagardère Active, prend en compte la dégradation de l'environnement économique du marché de la presse.
- ▶ Des charges de restructuration pour -122 M€, dont -91 M€ chez Lagardère Active notamment relatifs à l'arrêt des activités de e-commerce, au redimensionnement des activités de régie publicitaire dans les régions et à la poursuite du programme de rationalisation des coûts, auxquels s'ajoutent les coûts du projet annoncé de restructuration visant à recentrer le pôle Presse sur ses marques les plus puissantes; le solde des charges de restructuration est réparti principalement entre Lagardère Unlimited et Lagardère Services.
- ▶ L'amortissement annuel des incorporels et frais liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -27 M€, dont -16 M€ chez Lagardère Services et -9 M€ chez Lagardère Unlimited.

Au 31 décembre 2012, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -216 M€ comprenant des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -94 M€ dont -49 M€ chez Lagardère Unlimited et -34 M€

chez Lagardère Active, dont -27 M€ relatifs aux actifs numériques, une dépréciation de -43 M€ sur la valeur de la participation dans Canal+ France, des amortissements d'actifs incorporels et frais liés aux acquisitions pour -35 M€, des charges de restructuration à hauteur de -40 M€ et des moins-values de cession pour -3 M€.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2013 à +1 527 M€, en amélioration de +1 299 M€ par rapport au 31 décembre 2012.

Les charges financières nettes s'établissent à -91 M€ en 2013, en augmentation de 9 M€ par rapport à 2012, cette évolution s'expliquant par les frais liés à l'opération de rachat partiel de l'emprunt obligataire à échéance 2014.

En 2013, la charge d'impôt s'élève à 117 M€. Elle prend en compte :

- ▶ la contribution additionnelle de 3% instituée en France sur les dividendes versés, soit 40 M€;
- ▶ l'impôt sur la plus-value de cession d'EADS;
- ▶ l'annulation d'un actif d'impôt sur déficit, utilisé en 2013, de 24 M€.

En 2012, la charge fiscale s'élevait à 40 M€. Outre l'effet de la non déduction fiscale des pertes de valeur sur écarts d'acquisition, elle intégrait la comptabilisation d'un actif d'impôt de 24 M€ représentant la portion estimée du déficit du groupe fiscal constitué par Lagardère SCA, imputable sur les résultats fiscaux futurs.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 12 M€ en 2013 contre 17 M€ en 2012, variation concentrée chez Lagardère Unlimited, et qui résulte d'une baisse des résultats de WSG.

6.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

	2013	2012
Marge brute d'autofinancement	454	552
Variation du besoin en fonds de roulement	116	(21)
Flux générés par l'activité	570	531
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(235)	(140)
Flux opérationnels	335	391
Investissements	(337)	(648)
– incorporels et corporels	(296)	(264)
– financiers	(41)	(384)
Cessions d'actifs	3 418	85
– incorporels et corporels	8	20
– financiers	3 410	65
(Augmentation) diminution des placements financiers	29	28
Flux nets d'investissements	3 110	(535)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	3 445	(144)
Flux de financement	(2 361)	162
Autres flux	(6)	(13)
Variation de trésorerie	1 078	5

6.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2013, la marge brute d'autofinancement ressort à +454 M€, contre +552 M€ en 2012. Cette évolution reflète l'impact de la diminution du résultat opérationnel courant (effet principalement de la prime de partage des profits) et de la baisse des dotations aux amortissements et des provisions (pour mémoire, une dotation pour risque sur le contrat CIO avait été passée dans les comptes 2012 à hauteur de -22 M€), l'effet des charges de restructuration décaissées dans l'année, ainsi que la baisse des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence (notamment EADS, dont les dividendes s'élevaient à 28 M€ en 2012).

La variation du besoin en fonds de roulement, positive sur l'année à +116 M€, s'améliore très sensiblement par rapport à celle de l'année 2012 qui s'établissait à -21 M€. Cette progression est imputable à une nette amélioration chez Lagardère Publishing, sous l'effet d'une diminution du poste avances auteurs aux États-Unis après une année 2012 particulièrement élevée, à une évolution favorable de Lagardère Unlimited liée à des encaissements en hausse dans le cadre du contrat AFC, et enfin à une évolution favorable des stocks dans les activités de production télévisuelle de Lagardère Active.

En conséquence de ce qui précède, les flux générés par l'activité s'élevaient à +570 M€ au 31 décembre 2013 contre +531 M€ au 31 décembre 2012.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'établissent à -86 M€, contre -76 M€ au 31 décembre 2012. Ils intègrent cette année les frais liés à l'opération de rachat partiel de l'obligation venant à échéance en octobre 2014. Les impôts payés représentent -149 M€ (dont -40 M€ de contribution additionnelle sur les dividendes versés), contre -64 M€ à fin décembre 2012.

Les investissements corporels et incorporels ressortent à 296 M€ au 31 décembre 2013, en hausse de 32 M€ par rapport à 2012, et concernent principalement sur les deux périodes Lagardère Services (aménagement de points de vente consécutifs au développement du Travel retail) et Lagardère Unlimited (acquisition de droits sportifs).

Les investissements financiers s'élevaient à 41 M€ et sont relatifs à diverses acquisitions de taille modeste chez Lagardère Publishing et Lagardère Services. Chez Lagardère Unlimited, ces investissements sont liés à de petites acquisitions dans le domaine du golf et le versement d'un dépôt de garantie relatif au contrat AFC (World Sport Group).

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent 8 M€ au 31 décembre 2013, et sont notamment liées à la cession d'un immeuble en Italie par Lagardère Active.

Les cessions d'actifs financiers s'élevaient à 3 410 M€ et se rapportent essentiellement aux cessions des participations détenues dans EADS, pour un montant net de frais de 2 272 M€, Canal+ France, pour 1 017 M€, et des 25 % dans le groupe Amaury pour 91 M€.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente un encaissement net de 3 345 M€ contre un décaissement net de 144 M€ au 31 décembre 2012, variation principalement imputable à la trésorerie dégagée au cours de l'année 2013 par les cessions de participations citées plus haut.

6.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

En 2013, les flux de financement se soldent par un décaissement net de 2 361 M€ et comprennent :

- ▶ des dividendes versés pour 1 339 M€ dont 1 323 M€ par Lagardère SCA. Ce montant inclut un dividende exceptionnel de 1 156 M€ qui fait suite à la cession de la participation détenue dans EADS et qui constitue un acompte sur le dividende qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires qui statuera en mai 2014 sur les comptes de l'exercice 2013 ;
- ▶ des remboursements d'emprunts pour 1 004 M€ composés, pour l'essentiel, du rachat partiel de l'emprunt obligataire à échéance 2014 à hauteur de 237 M€, du remboursement total du Crédit Syndiqué 2011 pour 666 M€ et du remboursement de l'emprunt obligataire LCL de 100 M€ échu en juillet 2013 ;
- ▶ des achats de titres d'autocontrôle pour 12 M€ et d'intérêts minoritaires pour 7 M€ (Régie 1).

6.2.3 TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT FINANCIER NETS

La trésorerie et l'endettement financier nets se calculent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Placements financiers et trésorerie	1 784	703
Dettes financières non courantes	(617)	(2 165)
Dettes financières courantes	(806)	(238)
Trésorerie nette (endettement financier net)	361	(1 700)

Les variations des exercices 2013 et 2012 s'analysent comme suit :

	2013	2012
Endettement financier net au 1^{er} janvier	(1 700)	(1 269)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	3 445	(144)
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(7)	(64)
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	(12)	2
Dividendes	(1 339)	(192)
Augmentation (diminution) des placements financiers	(29)	(28)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	(3)	2
Mise à la juste valeur des dettes financières	-	4
Incidence des effets de change, périmètre et divers	6	(11)
Trésorerie nette (endettement financier net) au 31 décembre	361	(1 700)

6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2013

RFA

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2013

(en M€)		2013	2012
Chiffre d'affaires	<i>(notes 5 et 6)</i>	7 216	7 370
Produits annexes		348	352
Produits des activités ordinaires		7 564	7 722
Achats et variation de stocks		(3 500)	(3 629)
Production immobilisée		10	3
Production stockée		102	144
Charges externes		(2 124)	(2 132)
Charges de personnel	<i>(note 7)</i>	(1 537)	(1 531)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(189)	(220)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(27)	(35)
Charges de restructuration	<i>(note 8)</i>	(122)	(40)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	<i>(note 9)</i>	1 671	(3)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	<i>(note 10)</i>	(281)	(94)
Autres charges des activités	<i>(note 11)</i>	(33)	(44)
Autres produits des activités	<i>(note 12)</i>	33	26
Contribution des sociétés mises en équivalence	<i>(note 19)</i>	(40)	61
Résultat avant charges financières & impôts	<i>(note 5)</i>	1 527	228
Produits financiers	<i>(note 13)</i>	9	11
Charges financières	<i>(note 13)</i>	(100)	(93)
Résultat avant impôts		1 436	146
Charge d'impôts	<i>(note 14)</i>	(117)	(40)
Résultat net consolidé		1 319	106
Dont part attribuable aux: Propriétaires de la société mère du Groupe		1 307	89
Intérêts minoritaires	<i>(note 26.5)</i>	12	17
<i>Résultat net par action - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe</i>			
<i>Résultat net par action de base (en €)</i>	<i>(note 15)</i>	10,22	0,70
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	<i>(note 15)</i>	10,09	0,69

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

État global des gains et pertes consolidés au 31 décembre 2013

(en M€)	31.12.2013	31.12.2012
Résultat net consolidé	1 319	106
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	2	(25)
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(1)	7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net	1	(18)
Variation des écarts de conversion	(55)	9
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :	2	(1)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	2	1
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net		(2)
Variation de juste valeur des titres non consolidés :	7	0
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	7	
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net		
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt (*)	10	48
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres		48
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	10	
Écarts de conversion	(69)	
Écarts d'évaluation	79	
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(4)	0
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net	(40)	56
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(39)	38
Total des gains et pertes consolidés	1 280	144
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	1 269	126
Intérêts minoritaires	11	18

(*) Concerne le groupe EADS à hauteur de (70) M€ d'écarts de conversion et de 79 M€ d'écarts d'évaluation.

État des flux de trésorerie consolidé au 31 décembre 2013

(en M€)		2013	2012
Résultat net		1 319	106
Impôt sur le résultat		117	40
Charges financières nettes		91	82
Résultat avant charges financières et impôts		1 527	228
Dotations aux amortissements		214	246
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		334	89
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(1 671)	3
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		10	47
Résultat des sociétés mises en équivalence		40	(61)
Variation du besoin en fonds de roulement		116	(21)
Flux générés par l'activité		570	531
Intérêts payés		(91)	(87)
Intérêts encaissés		5	11
Impôts payés		(149)	(64)
Flux opérationnels	(A)	335	391
Investissements			
- Incorporels et corporels		(296)	(264)
- Titres de participation		(29)	(412)
- Trésorerie sur entrée de périmètre		9	53
- Autres actifs non courants		(21)	(25)
Total investissements	(B)	(337)	(648)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles		8	20
- Titres de participation		3 383	59
- Trésorerie sur sortie de périmètre		(2)	0
Diminution des autres actifs non courants		29	6
Total cessions	(C)	3 418	85
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D)	29	28
Flux d'investissements	(E) = (B)+(C)+(D)	3 110	(535)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(F) = (A)+(E)	3 445	(144)
Opérations sur les capitaux propres			
- Augmentation de capital de la société mère		0	0
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		1	2
- Cessions (acquisitions) d'actions d'autocontrôle		(12)	2
- Acquisitions (cessions) d'intérêts minoritaires		(7)	(64)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère ^(*)		(1 323)	(166)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(16)	(26)
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières		6	735
- Diminution des dettes financières		(1 010)	(321)
Flux de financement	(G)	(2 361)	162
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(6)	(1)
- Autres éléments			(12)
Total des autres mouvements	(H)	(6)	(13)
Variation de trésorerie	(I) = (F)+(G)+(H)	1 078	5
Trésorerie début de période		599	594
Trésorerie fin de période	(note 25)	1 677	599

(*) Y compris quote-part du résultat versé aux Associés Commandités.

Bilan consolidé au 31 décembre 2013

ACTIF (en M€)		31.12.2013	31.12.2012
Immobilisations incorporelles	(note 17)	885	1 016
Écarts d'acquisition	(note 16)	1 619	1 799
Immobilisations corporelles	(note 18)	762	739
Titres mis en équivalence	(note 19)	152	1 451
Autres actifs non courants	(note 20)	123	132
Impôts différés - Actif	(note 14)	190	236
Actifs non courants		3 731	5 373
Stocks et en-cours	(note 21)	559	581
Créances clients et comptes rattachés	(note 22)	1 239	1 255
Autres actifs courants	(note 23)	1 019	1 011
Placements financiers	(note 24)	36	55
Trésorerie	(note 25)	1 748	648
Actifs courants		4 601	3 550
Actifs destinés à la vente	(note 32)	-	437
Total Actif		8 332	9 360

Bilan consolidé au 31 décembre 2013

PASSIF (en M€)		31.12.2013	31.12.2012
Capital social		800	800
Primes et réserves		742	2 020
Résultat de la période (part du Groupe)		1 307	89
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		2 849	2 909
Intérêts des minoritaires	(note 26.5)	78	82
Capitaux propres		2 927	2 991
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(note 27)	117	119
Provisions pour risques et charges non courantes	(note 27)	158	168
Dettes financières non courantes	(note 28)	617	2 165
Autres passifs non courants	(note 31)	108	93
Impôts différés - Passif	(note 14)	245	290
Passifs non courants		1 245	2 835
Provisions pour risques et charges courantes	(note 27)	342	293
Dettes financières courantes	(note 28)	806	238
Fournisseurs et comptes rattachés		1 645	1 651
Autres passifs courants	(note 31)	1 367	1 352
Passifs courants		4 160	3 534
Passifs destinés à la vente	(note 32)	-	-
Total Passif		8 332	9 360

État des variations des capitaux propres consolidés

(en M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2012	800	880	1 586	(193)	52	(176)	2 949	75	3 024
Résultat net de la période			89				89	17	106
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			(75)		9	103	37	1	38
Total des gains et pertes consolidés de la période			14		9	103	126	18	144
Distribution de dividendes			(166)				(166)	(26)	(192)
Augmentation/réduction de capital de la société mère ^(b)		(10)	(2)	12			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	2	2
Variation des actions propres				2			2		2
Rémunérations sur base d'actions			14				14		14
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(16)				(16)	11	(5)
Variation de périmètre et autres			1		(1)		0	2	2
Solde au 31 décembre 2012	800	870	1 431	(179)	60	(73)	2 909	82	2 991
Résultat net de la période			1 307				1 307	12	1 319
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)			1		(124)	85	(38)	(1)	(39)
Total des gains et pertes consolidés de la période			1 308		(124)	85	1 269	11	1 280
Distribution de dividendes			(1 323)				(1 323)	(16)	(1 339)
Augmentation/réduction de capital de la société mère ^(b)		(15)	(13)	28			0		0
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires							0	1	1
Variation des actions propres				(12)			(12)		(12)
Rémunérations sur base d'actions			10				10		10
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires			(6)				(6)		(6)
Variation de périmètre et autres			2				2		2
Solde au 31 décembre 2013	800	855	1 409	(163)	(64)	12	2 849	78	2 927

(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 107
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 112
Note 5	Informations par branches d'activité	page 113
Note 6	Chiffre d'affaires	page 119
Note 7	Frais de personnel	page 119
Note 8	Charges de restructuration	page 121
Note 9	Plus et moins-values de cessions d'actifs	page 121
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée	page 121
Note 11	Autres charges des activités	page 125
Note 12	Autres produits des activités	page 125
Note 13	Charges financières nettes	page 126
Note 14	Impôt sur les résultats	page 126
Note 15	Résultat net par action	page 128
Note 16	Écarts d'acquisition	page 128
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 129
Note 18	Immobilisations corporelles	page 130
Note 19	Titres mis en équivalence	page 131
Note 20	Autres actifs non courants	page 132
Note 21	Stocks et en-cours	page 133
Note 22	Créances clients	page 133
Note 23	Autres actifs courants	page 134
Note 24	Placements financiers	page 135
Note 25	Trésorerie	page 135
Note 26	Capitaux propres	page 135
Note 27	Provisions	page 140
Note 28	Dettes financières	page 145
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 148
Note 30	Instruments financiers	page 151
Note 31	Autres passifs	page 155
Note 32	Actifs destinés à la vente	page 155
Note 33	Obligations contractuelles	page 155
Note 34	Engagements hors bilan	page 156
Note 35	Litiges en cours	page 157
Note 36	Parties liées	page 161
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 162
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2013	page 163
Note 39	Comptes consolidés 2012 et 2011	page 177

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DECEMBRE 2013

(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 2013. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les nouvelles normes ou interprétations d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2013 sont les suivantes :

- ▶ Révision d'IAS 19 - Avantages du personnel. Elle supprime notamment la méthode du corridor qui permettait de différer la comptabilisation des écarts actuariels lorsque leur montant, calculé par régime, n'excédait pas 10 % de la valeur de l'engagement ou de la juste valeur des actifs du régime. Désormais l'intégralité des écarts actuariels est immédiatement comptabilisée en gains et pertes au sein des capitaux propres sans reclassement ultérieur en résultat. Le Groupe n'est pas impacté par ce changement dans la mesure où il avait opté à compter du 1^{er} janvier 2007 pour ce nouveau mode de comptabilisation. Les autres principaux changements introduits dans la norme sont les suivants :
 - abandon du taux de rendement attendu des actifs qui servait à enregistrer le produit des actifs des régimes à prestations définies. Celui-ci est remplacé depuis le 1^{er} janvier 2013 par le taux d'actualisation qui est utilisé pour calculer les engagements de retraite; l'écart entre le rendement réel et ce rendement normatif est immédiatement imputé en capitaux propres sans reclassement ultérieur en résultat;
 - les amendements de régime (coûts des services passés non acquis) sont dorénavant reconnus immédiatement au compte de résultat alors qu'auparavant leur enregistrement en résultat était étalé sur l'espérance de durée résiduelle d'activité;
 - ▶ IFRS 13 - Evaluation à la juste valeur, fournit un cadre de référence sur la façon de mettre en œuvre l'évaluation à la juste valeur pour la comptabilisation des instruments financiers, des actifs et passifs détenus en vue de la vente, ainsi que pour les informations relatives à la juste valeur requises par d'autres normes (IFRS 7 et IAS 40). Cette norme ne modifie pas les circonstances dans lesquelles la juste valeur doit être utilisée;
 - ▶ Amendements à IAS 1 - Présentation des autres éléments de l'état global des gains et pertes consolidés;
 - ▶ Amendements à IFRS 1 - Première application des Normes internationales d'information financière: prêts gouvernementaux;
 - ▶ Amendements à IFRS 7 - Informations à fournir - Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers;
 - ▶ Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2009-2011 (publiées en mai 2012);
- L'ensemble de ces changements n'a pas d'impact significatif sur les comptes présentés au 31 décembre 2013.
- Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2013 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2013 :
- ▶ IFRS 10 - États financiers consolidés;
 - ▶ IFRS 11 - Partenariats;
 - ▶ IFRS 12 - Informations à fournir sur intérêts détenus dans d'autres entités;
 - ▶ Amendements de transition à IFRS 10, 11 et 12;
 - ▶ Amendements consécutifs à IFRS 10, 11, 12 sur IAS 28R (Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises);
 - ▶ Amendements à IFRS 10, 12 et IAS 27 - Entités d'investissement;
 - ▶ Amendements à IAS 32 - Informations à fournir - Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers;
 - ▶ Amendements à IAS 36 - Informations à fournir relatives à la valeur recouvrable des actifs non financiers;
 - ▶ Amendements à IAS 39 - Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.
- Enfin, les normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2013 sont les suivantes :
- ▶ IFRS 9 - Instruments financiers (norme devant progressivement remplacer IAS 39);
 - ▶ IFRIC 21 - Taxes prélevées par une autorité publique;
 - ▶ Amendements à IAS 19 - Contributions des employés;
 - ▶ Améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2010-2012 et 2011-2013 (publiées en décembre 2013).
- Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur ses comptes qui serait lié à l'application de ces nouveaux textes.
- Les états financiers présentés ont été arrêtés le 12 mars 2014 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 6 mai 2014.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION**2.1 PÉRIMÈTRE**

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- ▶ **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Le contrôle consiste dans le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de ces sociétés. Les comptes sont intégrés à 100% poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique ;
- ▶ **la mise en équivalence** pour les sociétés contrôlées conjointement et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- ▶ Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice.
- ▶ Les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminées. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION**3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échange semblables sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Pour les activités de Presse Magazine et ventes de fascicules (branche Publishing), le chiffre d'affaires est présenté net des commissions de distribution.

Enfin, pour les activités de régie publicitaire, de distribution nationale (filiale Curtis de Lagardère Services) ainsi que pour les contrats de commercialisation de droits sportifs lorsque les entités du Groupe opèrent uniquement en tant qu'agents, le chiffre d'affaires est constitué des seules commissions perçues.

3.2 CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

3.3 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Le Groupe utilise comme principal indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ Plus ou moins-values de cession d'actifs
- ▶ Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- ▶ Charges de restructuration
- ▶ Éléments liés aux regroupements d'entreprises
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

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, pour les exercices 2013 et 2012, est présenté en note 5.1.

3.4 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.5 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des options et des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La norme s'applique aux plans mis en place à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles binomial (options d'achat d'actions) et de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ans pour les plans Lagardère SCA) et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

3.6 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie.

3.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences 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 exercices futurs, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.8 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IAS 27 révisées, dont les dispositions sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2010.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du «*goodwill* partiel» dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exercable lors de chaque regroupement d'entreprise, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du *goodwill* sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un *goodwill* sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du «*goodwill* complet».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de *earn-out*), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3-10 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités Media, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

3.10 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse régulièrement la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- ▶ la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- ▶ la juste valeur calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut 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. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

Lors de chaque clôture, ils sont évalués à leur juste valeur, représentative de leur valeur de marché, dès lors que le Groupe dispose d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment lorsqu'il existe un marché actif. Dans le cas contraire, ils sont maintenus à leur valeur d'entrée.

Si la juste valeur, lorsqu'elle peut être déterminée, est supérieure à la valeur d'entrée, les titres sont réévalués par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

En cas de moins-value identifiée, une perte de valeur est comptabilisée et enregistrée :

- ▶ en résultat si la perte présente un caractère permanent, toute réappréciation ultérieure viendra alors s'imputer en capitaux propres. Le caractère permanent de la perte s'apprécie au cas par cas en fonction du niveau significatif de la baisse ou de la durée de la période de décote du titre par rapport à son prix d'acquisition ;
- ▶ en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- ▶ les liquidités et dépôts à vue ;
- ▶ les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- ▶ les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.14 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3-16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.15 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités Media, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1^{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 coût d'acquisition et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- ▶ la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- ▶ l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

- ▶ Couvertures de juste valeur
Les instruments dérivés de même que les éléments couverts sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur du produit dérivé se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.
- ▶ Couvertures de flux futurs de trésorerie
La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement repris en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

3.17 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.18 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- ▶ l'évolution prévisible des salaires ;
- ▶ la rotation des effectifs ;
- ▶ le risque de mortalité ;
- ▶ un taux d'actualisation financière.

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 2013

Dans le périmètre des filiales intégrées globalement, aucune variation significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2013.

Par ailleurs, le Groupe a cédé en 2013 la totalité de ses participations, consolidées par mise en équivalence, dans les groupes EADS, Canal+ France et Amaury.

EADS

Le 12 avril 2013, Lagardère a cédé par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés la totalité de sa participation de 7,4% dans le groupe EADS. EADS a participé à l'opération de placement pour un montant de 500 M€. La cession a été réalisée au prix unitaire de 37,36 € par action représentant un montant total de 2 283 M€ et a dégagé une plus-value nette de frais de 1 823 M€.

Au bilan du 31 décembre 2012, la participation avait été reclassée en actifs destinés à la vente. Aucune contribution d'EADS n'est comptabilisée dans les comptes 2013.

Canal+ France

Le 28 octobre 2013, Lagardère et le groupe Vivendi sont parvenus à un accord relatif à la cession par Lagardère de sa participation de 20% au capital de Canal+ France pour un montant en numéraire de 1 020 M€. La cession est intervenue le 5 novembre 2013. Elle a dégagé sur le deuxième semestre 2013 une moins-value (frais inclus) de 137 M€. Aucune contribution de Canal+ France n'a été enregistrée dans les comptes 2013, la contribution en résultat pour le premier semestre 2013 ayant été compensée par la dépréciation nécessaire pour ramener la participation à sa valeur d'utilité de 1 154 M€, déterminée à cette date.

Amaury

Le 23 mai 2013, Lagardère Active a cédé la participation de 25% qu'elle détenait dans le groupe de médias et d'organisation d'événements sportifs Amaury pour un prix total de 91,4 M€.

Cette cession s'est effectuée au travers d'une réduction de capital de la société Les Éditions P. Amaury qui a procédé au rachat de ses propres actions. Elle a dégagé une moins-value (frais inclus) de 9 M€.

4.2 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2012

Les principales opérations relatives à l'exercice 2012 étaient les suivantes :

Lagardère Services

- ▶ Dans les activités de détail en aéroports, acquisitions d'AdR Retail, (exploitant des concessions de boutiques duty free/duty paid dans les deux aéroports de Rome) et de Duty Free Stores Wellington (duty free – aéroports en Australie et Nouvelle Zélande). En 2012, ces entités ont été consolidées par intégration globale respectivement à compter du 1^{er} octobre et du 1^{er} juillet ;
- ▶ Cession du distributeur de livres suisse OLF à effet du 1^{er} octobre 2012.

Lagardère Active

- ▶ Acquisition et consolidation par intégration globale à effet du 1^{er} juillet 2012 du groupe LeGuide, opérateur de guides shopping sur Internet ;
- ▶ Acquisition en fin d'année de Billetreduc.com (site de billetterie en ligne). En 2012, seul le bilan était consolidé et l'activité a été intégrée à compter du 1^{er} janvier 2013.

NOTE 5 **INFORMATIONS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ**

Les principales activités du groupe Lagardère sont regroupées au sein de son pôle Media qui se répartit entre les différentes branches d'activité suivantes :

- ▶ Lagardère Publishing: édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- ▶ Lagardère Services: Travel Retail, Distribution ;
- ▶ Lagardère Active qui regroupe,
 - d'une part, les activités audiovisuelles et numériques comprenant notamment l'édition de chaînes thématiques, la production et la distribution audiovisuelles, la radio et les régies publicitaires ;
 - d'autre part, les activités d'édition de presse, essentiellement dans le domaine des magazines grand public.
- ▶ Lagardère Unlimited, branche dédiée au Sport et à l'Entertainment: gestion des droits de diffusion, commercialisation de droits et de produits marketing sportifs ; organisation et exploitation d'événements ; conseils en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles ; représentation de talents, gestion d'académies sportives.

Aux activités présentées ci-dessus, viennent s'ajouter les "autres activités" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût net de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, l'activité de Matra Manufacturing & Services (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires).

Les cessions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHES D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2013

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités ^(*)	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 093	3 745	997	409	7 244		7 244
Chiffre d'affaires inter-branches	(27)		(1)		(28)		(28)
Chiffre d'affaires consolidé	2 066	3 745	996	409	7 216	0	7 216
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	223	96	64	(11)	372	(45)	327
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	(2)	8	2	(1)	7		7
Résultat opérationnel courant	221	104	66	(12)	379	(45)	334
Charges de restructuration	(3)	(10)	(91)	(14)	(118)	(4)	(122)
Plus ou moins-values de cession d'actifs		(4)	(11)		(15)	1 686	1 671
Pertes de valeur ^(**)	(24)	(32)	(272)	0	(328)	0	(328)
<i>Sociétés intégrées</i>	(24)	(32)	(225)		(281)		(281)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			(47)		(47)		(47)
Amortissements des actifs incorporels	(2)	(14)	0	(9)	(25)		(25)
<i>Sociétés intégrées</i>	(2)	(14)		(9)	(25)		(25)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>					0		0
Frais liés aux acquisitions		(2)			(2)		(2)
Ajustement de prix post acquisition			(1)		(1)		(1)
Résultat avant charges financières et impôts ^(*)	192	42	(309)	(35)	(110)	1 637	1 527
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(24)	(67)	(14)	(76)	(181)	(8)	(189)
Coût des plans d'options	(2)	(1)	(4)	(1)	(8)	(2)	(10)

(*) Dont plus-value sur cession des titres EADS: 1 823 M€ et moins-value sur cession des titres Canal+ France: -137 M€.

(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 2012

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités (*)	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 106	3 809	1 016	472	7 403		7 403
Chiffre d'affaires inter-branches	(29)		(2)	(2)	(33)		(33)
Chiffre d'affaires consolidé	2 077	3 809	1 014	470	7 370		7 370
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	223	104	64	(33)	358	(19)	339
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur		7	8	1	16	89	105
Résultat opérationnel courant	223	111	72	(32)	374	70	444
Charges de restructuration	(3)	(7)	(28)	(2)	(40)		(40)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	3	(3)	(4)	1	(3)		(3)
Pertes de valeur (**)	(6)	(6)	(34)	(49)	(95)	(43)	(138)
<i>Sociétés intégrées</i>	(6)	(6)	(33)	(49)	(94)		(94)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>			(1)		(1)	(43)	(44)
Amortissements des actifs incorporels	(1)	(11)	0	(14)	(26)	0	(26)
<i>Sociétés intégrées</i>	(1)	(11)		(14)	(26)		(26)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>					0		0
Frais liés aux acquisitions		(4)	(3)	(2)	(9)		(9)
Ajustement de prix post acquisition					0		0
Résultat avant charges financières et impôts (*)	216	80	3	(98)	201	27	228
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant							
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(23)	(63)	(15)	(111)	(212)	(8)	(220)
Coût des plans d'options	(3)	(2)	(4)	(1)	(10)	(3)	(13)

(*) Dont EADS: +89 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence) et Canal+ France: - 43 M€ (pertes de valeur des sociétés mises en équivalence).

(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Financement 31.12.2013

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	277	124	72	104	577	(7)	570
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(62)	(39)	(45)	(13)	(159)	(76)	(235)
Flux opérationnels	215	85	27	91	418	(83)	335
Investissements	(46)	(132)	(21)	(129)	(328)	(9)	(337)
– incorporels et corporels	(41)	(125)	(16)	(109)	(291)	(5)	(296)
– financiers	(5)	(7)	(5)	(20)	(37)	(4)	(41)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	1	4	115	10	130	3 288	3 418
– incorporels et corporels		2	5		7	1	8
– financiers	1	2	110	10	123	3 287	3 410
(Augmentation) diminution des placements financiers		29			29		29
Flux nets d'investissements	(45)	(99)	94	(119)	(169)	3 279	3 110
Somme des flux opérationnels et d'investissements	170	(14)	121	(28)	249	3 196	3 445

Bilan 31.12.2013

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 158	1 574	1 448	974	6 154	241	6 395
Titres mis en équivalence	18	15	116	3	152		152
Passifs sectoriels	(1 195)	(1 071)	(1 061)	(677)	(4 004)	23	(3 981)
Fonds opérationnels employés	981	518	503	300	2 302	264	2 566
Actifs et passifs à céder							
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé							361
Capitaux propres consolidés							2 927

Financement 31.12.2012

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	196	127	73	121	517	14	531
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(50)	(31)	(57)	(19)	(157)	17	(140)
Flux opérationnels	146	96	16	102	360	31	391
Investissements	(49)	(347)	(101)	(146)	(643)	(5)	(648)
– incorporels et corporels	(43)	(99)	(10)	(108)	(260)	(4)	(264)
– financiers	(6)	(248)	(91)	(38)	(383)	(1)	(384)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	12	11	60	1	84	1	85
– incorporels et corporels	11	8		1	20		20
– financiers	1	3	60		64	1	65
(Augmentation) diminution des placements financiers		28			28		28
Flux nets d'investissements	(37)	(308)	(41)	(145)	(531)	(4)	(535)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	109	(212)	(25)	(43)	(171)	27	(144)

Bilan 31.12.2012

	Lagardère Publishing	Lagardère Services	Lagardère Active	Lagardère Unlimited	Lagardère Media	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 194	1 599	1 735	944	6 472	297	6 769
Titres mis en équivalence	20	13	260	4	297	1 154	1 451
Passifs sectoriels	(1 155)	(1 128)	(1 064)	(625)	(3 972)	6	(3 966)
Fonds opérationnels employés	1 059	484	931	323	2 797	1 457	4 254
Actifs et passifs à céder							437
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé							(1 700)
Capitaux propres consolidés							2 991

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEURS GÉOGRAPHIQUES

Chiffre d'affaires

	2013	2012
France	2 658	2 687
Union européenne (hors France)	2 701	2 723
Autres pays européens	457	502
USA et Canada	759	753
Moyen-Orient	24	33
Asie-Océanie	477	527
Autres (Afrique, Amérique latine)	140	145
Total	7 216	7 370

Actifs sectoriels

	31.12.2013	31.12.2012
France	2 771	3 098
Union européenne (hors France)	2 072	2 113
Autres pays européens	276	254
USA et Canada	793	806
Asie-Océanie	448	460
Autres (Afrique, Amérique latine)	35	38
Total	6 395	6 769

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	31.12.2013	31.12.2012
France	68	66
Union européenne (hors France)	127	106
Autres pays européens	29	29
USA et Canada	30	13
Asie-Océanie	40	49
Autres (Afrique, Amérique latine)	2	1
Total	296	264

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé baisse sur l'exercice 2013 de -2,1% en données brutes et de -1,3% à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- ▶ le chiffre d'affaires 2013 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2012 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2013 ;
- ▶ le chiffre d'affaires 2012 et le chiffre d'affaires 2013 retraité sur la base des taux de change applicables en 2012.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2013	2012
Ventes de biens et services	6 779	6 828
Publicité	420	526
Échanges dissemblables	17	16
Total	7 216	7 370

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

7.1 EFFECTIFS

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

	2013	2012
Lagardère Publishing	6 935	7 109
Lagardère Services	10 780	10 454
Lagardère Active	4 824	5 081
Lagardère Unlimited	1 228	1 174
Lagardère Media	23 767	23 818
Autres activités	239	250
Total	24 006	24 068

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2013	2012
Salaires et rémunérations	1 233	1 226
Charges sociales	294	292
Paiements en actions	10	13
Total	1 537	1 531

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Plans d'options d'achat d'actions

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et jusqu'en 2006 inclus, au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe, des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA.

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 2011	5 703 322	54,29 €
Annulées	(175 761)	54,56 €
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2012	5 527 561	54,29 €
Annulées	(1 183 657)	51,50 €
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2013	4 343 904	55,04 €
<i>Dont exerçables</i>	<i>4 343 904</i>	<i>55,04 €</i>

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2013 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 1,99 ans.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2009 à 2013, des plans d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place au profit des salariés, des Co-gérants du Groupe et aux membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, portant sur les quantités suivantes :

- ▶ Plans des 1^{er} octobre et 31 décembre 2009 : 571 525 actions ;
- ▶ Plans du 17 décembre 2010 : 634 950 actions ;
- ▶ Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011 : 650 000 actions ;
- ▶ Plans du 25 juin 2012 : 645 800 actions ;
- ▶ Plans du 26 décembre 2013 : 712 950 actions.

Pour les salariés du Groupe, ces plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2013 sont présentées en note 26.2 ci-après.

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les options accordées ont été évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution. Selon les termes définis dans les règlements des plans, les options sont acquises au bout de deux ans et expirent au dixième anniversaire à partir de la date d'attribution.

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'au 31 décembre 2016, jusqu'aux 1^{er} avril 2015, 2014 et 2013 respectivement pour les plans 2013, 2012, 2011 et 2010 ;
- ▶ d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Pour les membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013, l'attribution des actions ne sera définitive qu'à l'issue d'une période de trois ans et trois mois suivant l'attribution, soit le 1^{er} avril 2017 et sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte d'objectifs de performance fondés sur le résultat opérationnel Média et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2013 et 2012 sont les suivantes :

	Actions gratuites				
	Plan du 26.12.2013	Plan du 25.06.2012	Plan du 29.12.2011	Plan du 15.07.2011	Plan du 17.12.2010
Cours de l'action à la date d'attribution	26,49€	20,43€	19,71€	27,53€	29,30€
Taux de dividendes attendu	de 4,8 % à 5,0 %	de 6,4 % à 6,5 %	de 6,6 % à 6,8 %	de 6,6 % à 6,8 %	de 4,5 % à 4,7 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 10 M€ pour l'exercice 2013 et 13 M€ pour l'exercice 2012.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

En 2013, les charges de restructuration s'élevaient à 122 M€ dont 91 M€ chez Lagardère Active. Ce montant englobe les coûts relatifs :

- ▶ à l'arrêt des activités de e-commerce et de la société de production audiovisuelle Genao Production ;
- ▶ au redimensionnement des activités de régie publicitaire dans les régions ;
- ▶ à la poursuite du programme de rationalisation des coûts de structure ;
- ▶ au projet annoncé de restructuration visant à recentrer le pôle presse sur ses marques les plus puissantes.

Les autres charges de restructuration concernent Lagardère Unlimited et Lagardère Services, à hauteur de 14 M€ et 10 M€, respectivement, montants répartis entre différentes entités de ces deux branches, ainsi que Lagardère Publishing (3 M€ principalement au Royaume-Uni) et les autres activités (4 M€ concernant, pour l'essentiel, la société Matra Manufacturing Services).

En 2012, les charges de restructuration s'élevaient à 40 M€ dont 28 M€ notamment dus au plan de rationalisation des coûts de Lagardère Active, 7 M€ dans les activités de distribution de Lagardère Services, 3 M€ dans les activités de Lagardère Publishing au Royaume-Uni et 2 M€ chez Lagardère Unlimited.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS D'ACTIFS

En 2013, les plus et moins-values de cessions d'actifs se soldent par un profit net de 1 671 M€ qui comprend, pour l'essentiel :

- ▶ une plus-value de 1 823 M€ sur la cession des titres EADS ;
- ▶ une moins-value de 137 M€ sur la cession des titres Canal+ France ;
- ▶ une moins-value de 9 M€ sur la cession des titres Amaury.

Ces opérations sont décrites en note 4.1 supra qui présente les principales variations de périmètre de l'exercice 2013.

En 2012, les cessions d'actifs dégageaient une perte nette de 3 M€, principalement constituée de la moins-value sur la cession du groupe Nextidea (6 M€).

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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Publishing	15	15	828	855	38	38	866	893
Services	19	15	150	185	4	4	154	189
Active	29	30	508	618	106	213	614	831
- Presse	3	4	174	283	64	171	238	454
- Audiovisuel	22	22	180	180	42	42	222	222
- Numérique	4	4	154	155	-	-	154	155
Unlimited	1	1	133	141	10	8	143	149
Total	64	61	1 619	1 799	158	263	1 777	2 062

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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Publishing	15	15	828	855	38	38	866	893
Groupe Editis	5	5	236	238	1	1	237	239
Groupe Hachette UK Holding	1	1	252	253	25	25	277	278
Hachette Book Group (USA)	1	1	213	223	-	-	213	223
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	12	22	-	-	12	22
Pika Editions	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Editions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	4	4	6	10	12	12	18	22
Services	19	15	150	185	4	4	154	189
Newslink (Australie)	1	1	27	32	-	-	27	32
Aelia CZ (Tchéquie)	1	1	22	24	-	-	22	24
Curtis (USA)	1	1	19	20	-	-	19	20
Groupe Lapker (Hongrie)	1	1	14	14	-	-	14	14
HDS Retail CZ (Tchéquie)	1	1	11	11	-	-	11	11
SGEL Distribution et Celeritas (Espagne)	1	1	9	10	-	-	9	10
LS Travel Retail Hong Kong	1	1	8	10	-	-	8	10
Groupe Payot Naville (Suisse)	1	1	6	35	-	-	6	35
Autres	11	7	34	29	4	4	38	33
Active	29	30	508	618	106	213	614	831
Presse	3	4	174	283	64	171	238	454
Lagardère Active	1	1	124	184	-	-	124	184
Société de Presse Féminine	1	1	40	50	2	2	42	52
Presse Magazine France	1	1	10	45	62	169	72	214
Régie - Interquot	-	1	-	4	-	-	-	4
Audiovisuel	22	22	180	180	42	42	222	222
Lagardère Active Broadcast	1	1	70	70	-	-	70	70
Radios internationales	5	5	46	46	-	-	46	46
Production audiovisuelle	11	11	32	32	3	3	35	35
RFM	1	1	-	-	16	16	16	16
Chaînes : Lagardère Active TV	1	1	31	31	1	1	32	32
Chaînes : Lagardère Thématiques	1	1	-	-	19	19	19	19
Chaîne: Mezzo	1	1	-	-	3	3	3	3
Add-on Factory	1	1	1	1	-	-	1	1
Numérique	4	4	154	155	-	-	154	155
Doctissimo/Mondocteur	1	1	51	49	-	-	51	49
Newsweb	1	1	11	16	-	-	11	16
Le Guide	1	1	76	75	-	-	76	75
Billetreduc.com	1	1	16	15	-	-	16	15
Unlimited	1	1	133	141	10	8	143	149
Total	64	61	1 619	1 799	158	263	1 777	2 062

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	
	2013	2012	2013	2012
Publishing	7,80 %	8,02 %	2,00 %	2,00 %
Services				
Travel retail	7,42 %	8,44 %	2,50 %	2,00 %
Distribution	7,42 %	8,44 %	0,00 %	2,00 %
Active				
Presse	8,05 %	8,46 %	0,00 %	1,50 %
Audiovisuel	7,89 %	9,46 %	1,50 %	1,50 %
Numérique (*)	7,89 %	9,46 %	2,00 %	3,00 %
Unlimited				
Europe / États-Unis	7,97 %	9,48 %	2,00 %	2,00 %
Asie	7,97 %	9,48 %	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 2014-2016, 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 2013 et 2012.

Pertes de valeur comptabilisées

Les pertes de valeur comptabilisées en 2013 par les sociétés intégrées s'élèvent à 281 M€ dont 160 M€ s'affectent à des écarts d'acquisition, 110 M€ à des immobilisations incorporelles et 11 M€ à des immobilisations corporelles.

Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, soit 270 M€, concernent les actifs de la Presse Magazine de Lagardère Active à hauteur de 219 M€ et l'activité de distribution en Suisse (filiale Payot Naville) de Lagardère Services à hauteur de 29 M€.

En 2013, l'activité de diffusion de presse magazine continue d'afficher un net recul par rapport à l'exercice précédent et est en retrait par rapport aux hypothèses contenues dans les budgets plans établis à fin 2012 qui avaient servi de base à la réalisation des tests de valeur dans les comptes 2012. Ce phénomène traduit le fait, qu'au-delà des variations conjoncturelles qui avaient pu être constatées notamment en 2012, la baisse des marchés de la diffusion de la presse écrite comporte une dimension structurelle accrue. Les nouveaux budgets plans établis en 2013 comportent des flux futurs de trésorerie révisés à la baisse. Également, les taux de croissance à l'infini qui avaient été fixés à fin 2012 à 1,5% et 2% respectivement pour la Presse Magazine et la branche Distribution de Lagardère Services ont été ramenés à 0%.

Les autres pertes de valeur enregistrées en 2013 relativement aux sociétés intégrées s'affectent, pour l'essentiel :

- ▶ à Lagardère Publishing pour 16 M€ dont 10 M€ sur l'écart d'acquisition de la filiale espagnole Salvat (Fascicules en Espagne et en Amérique latine). Au 31 décembre 2012, une dépréciation de 5 M€ avait été comptabilisée pour prendre en compte la baisse d'activité de la filiale liée à celle du marché des fascicules en Espagne. Le budget plan prévisionnel établi à fin 2012 tablait sur une stabilité du chiffre d'affaires pour les années suivantes. En 2013, les nouvelles prévisions prennent en compte la poursuite constatée de la dégradation des conditions du marché des fascicules en Espagne à laquelle s'ajoute la confirmation des difficultés rencontrées par la filiale pour exporter en Amérique latine, en particulier en Argentine ;
- ▶ à l'écart d'acquisition de la filiale numérique Newsweb de Lagardère Active à hauteur de 5 M€ dont le budget plan a été révisé en baisse suite à la dégradation des résultats attendus.

Les pertes de valeur sur immobilisations corporelles, soit 11 M€, se rapportent à hauteur de 8 M€ à la dépréciation d'un immeuble de la branche Lagardère Publishing.

En 2012, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 94 M€ et portaient sur Lagardère Unlimited (49 M€), Lagardère Active (33 M€), Lagardère Publishing (6 M€) et Lagardère Services (6 M€).

Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- ▶ Publishing : marchés de l'édition ; parts de marché et taux de marge ; niveau des coûts de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- ▶ Active : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, télévision, presse et internet) ; marché de la diffusion de Presse Magazine en France et son incidence sur les revenus publicitaires ; mutations liées au développement du numérique ; coût du papier ;

- Services: trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, etc...); loyers des magasins de détail; marché de la diffusion de Presse;
- Unlimited: conditions de réalisation des contrats en cours en fonction de l'environnement publicitaire et du contexte sportif propre à chaque événement; capacité à renouveler les contrats en cours ou à en gagner de nouveaux et conditions de marge attachées.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

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 % en 2013 et de 7 % en 2012 et les budgets plans ont été construits sur la base d'hypothèses prenant en compte les évolutions de chiffre d'affaires attendues sur les trois prochaines années.

Au-delà des années du budget plan, une variation correspondant à une baisse annuelle de 1 % du chiffre d'affaires diffusion par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2013, aurait un impact théorique sur la valeur de -55 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2013, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 238 M€.

- Numérique

L'exposition grandissante des offres de Google Shopping sur les pages du moteur de recherche générale Google entraîne une baisse significative de trafic pour l'ensemble des comparateurs concurrents, dont les sites du groupe LeGuide.

À la suite de plusieurs plaintes émanant de divers acteurs du secteur, une enquête sur cette problématique ainsi que certaines autres pratiques de Google est diligentée par la Commission européenne, qui discute actuellement avec le moteur de recherche et les parties prenantes de possibles engagements comportementaux de Google en vue d'une clôture rapide de la procédure. Le budget plan prévisionnel du groupe LeGuide table sur le rétablissement, à travers cette issue négociée, d'un environnement concurrentiel équilibré. Au 31 décembre 2013, l'écart d'acquisition du groupe LeGuide s'élève à 76 M€.

La valeur recouvrable de l'UGT Doctissimo/Mondocteur a été calculée sur la base de budgets plans qui intègrent des revenus issus du développement d'activités visant à monétiser de nouveaux services, en complément des recettes publicitaires attendues. Au 31 décembre 2013, la valeur de l'écart d'acquisition affecté à cette UGT s'élève à 51 M€.

Lagardère Unlimited

Les flux de trésorerie prévisionnels inclus dans les budgets plans intègrent des hypothèses de renouvellement de certains contrats et de développement d'activités dans le cadre du recentrage stratégique de la branche. Les flux de trésorerie attachés à ces hypothèses représentent environ les deux tiers du total des flux prévisionnels de la branche. Ce pourcentage est calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre si une partie significative des hypothèses retenues n'était pas réalisée. Pour la branche, une variation de plus (moins) 5 % des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 20 M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2013, la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition affecté à la branche s'élève à 133 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 2013 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 2013.

Publishing: (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation						
	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %
Taux de croissance perpétuelle							
- 1 %	3	2	(1)	(18)	(57)	(93)	(126) ^(*)
- 0,5 %	4	3	1	(1)	(23)	(62)	(99)
0 %	4	4	3	-	(1)	(28)	(68)
+ 0,5 %	4	4	4	3	1	(2)	(34)
+ 1 %	5	4	4	3	3	0	(3)

(*) Dont UGT Groupe Hachette UK Holding : - 87 M€.

Services: (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation						
	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %
Taux de croissance perpétuelle							
- 1 %	-	-	-	-	(1)	(5)	(10)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(1)	(6)
0 %	-	-	-	-	-	(0)	(2)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	(0)
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-

Active: (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation						
Taux de croissance perpétuelle	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %
- 1 %	-	-	-	-	-	(10)	(25)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	(10)	(22)
0 %	-	-	-	-	-	(9)	(22)
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	(9)	(21)
+ 1 %	-	-	-	-	-	(8)	(21)

Unlimited: (Augmentation) diminution de la charge

(en M€)	Taux d'actualisation						
Taux de croissance perpétuelle	- 1,5 %	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %	+ 1,5 %
- 1 %	-	-	-	-	-	(1)	(13)
- 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-
+ 0,5 %	-	-	-	-	-	-	-
+ 1 %	-	-	-	-	-	-	-

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2013	2012
Dépréciation d'actifs	(13)	(25)
Pertes de change	(1)	-
Charges financières hors intérêts	(2)	(2)
Provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	(17)	(17)
Total	(33)	(44)

Les dépréciations d'actifs (13 M€ en 2013 et 25 M€ en 2012) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2013	2012
Gains de change	-	4
Provisions pour risques et charges	20	11
Autres produits	13	11
Total	33	26

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2013	2012
Produits financiers sur prêts	2	7
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	3	4
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	2	2
Autres produits financiers	2	-
Produits financiers	9	13
Charges d'intérêts des dettes financières	(95)	(93)
Charges sur cession des VMP	-	-
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net	(3)	(2)
Autres charges financières	(2)	-
Charges financières	(100)	(95)
Total	(91)	(82)

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 :

	2013	2012
Impôt courant	(109)	(46)
Mouvements sur les impôts différés	(8)	6
Total	(117)	(40)

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 2013 et 2012 :

	2013	2012
Résultat avant impôts	1 436	146
Contribution des sociétés mises en équivalence	40	(61)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	1 476	85
Charge d'impôt théorique ⁽¹⁾	(561)	(31)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de taux d'impôt :		
– Sur plus et moins-values de cession	586	-
– Sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(72)	(31)
– Sur les résultats des filiales étrangères	10	8
Impôt de distribution	(40)	
Limitation des impôts différés	(31)	(4)
Déficits imputés (créés) dans l'exercice ⁽²⁾	(14)	(17)
Crédits d'impôts sur déficits activés	-	24
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	4	8
Différences permanentes et autres éléments	(1)	3
Charge d'impôt réelle	(117)	(40)

(1) Au taux en vigueur en France (38% en 2013 et 36,10% en 2012).

(2) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2013	31.12.2012
Actifs incorporels	(178)	(213)
Actifs corporels	(30)	(36)
Actifs financiers non courants	(2)	(8)
Stocks et en-cours	12	15
Provisions pour pensions	32	31
Autres provisions	125	115
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	119	150
Différences temporaires (valeur brute)	78	54
Dépréciation des impôts différés actifs	(157)	(154)
Différences temporaires (valeur nette)	(79)	(100)
Pertes reportables	24	46
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	(55)	(54)
Actifs d'impôts différés	190	236
Passifs d'impôts différés	(245)	(290)

Au 31 décembre 2013, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables pour lesquelles aucun crédit d'impôt n'a été comptabilisé. Le principal montant concerne le Groupe fiscal constitué en France par Lagardère SCA pour lequel le crédit d'impôt non reconnu s'élève à 142 M€.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2013	2012
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(54)	41
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	(8)	6
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	(4)	7
Change et périmètre	11	(108)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	(55)	(54)

En 2012, la variation de 108 M€ en effet périmètre s'explique principalement par l'acquisition de la société ADR Retail.

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Titres disponibles à la vente	(1)	-
Couvertures de flux de trésorerie	(2)	-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	13	14
Total	10	14

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).

	2013	2012
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	1 307	89
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(3 186 571)	(3 274 993)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	127 946 715	127 858 293
Nombre moyen d'actions en circulation	127 902 504	127 609 441
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	10,22	0,70
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 683 005	1 609 780
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	129 585 509	129 219 221
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	10,09	0,69

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2013	2012
Au 1^{er} janvier	1 799	1 837
<i>Valeur brute</i>	2 895	2 891
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(1 096)	(1 054)
Acquisitions	16	134
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	(45)
Cessions ou déconsolidations	-	(44) (*)
Pertes de valeur	(160) (**)	(87) (**)
Écarts de conversion	(31)	3
Autres mouvements	(5)	1
Au 31 décembre	1 619	1 799
<i>Valeur brute</i>	2 871	2 895
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(1 252)	(1 096)

(*) Dont 33 M€ pour la cession de Publications Groupe Loisirs

(**) Dont 115 M€ en 2013 sur la branche Active et 49 M€ en 2012 sur la branche Unlimited.

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 2012	177	136	901	43	428	1 685
Acquisitions	-	1	45	-	37	83
Variations de périmètre	-	-	8	350 *	-	358
Cessions / sorties	-	(2)	(48)	-	(19)	(69)
Reclassements	-	7	(16)	1	(15)	(23)
Écarts de conversion	-	-	(6)	1	2	(3)
Au 31 décembre 2012	177	142	884	395	433	2 031
Acquisitions	-	3	102	-	27	132
Variations de périmètre	-	-	-	5	-	5
Cessions / sorties	-	-	(134)	-	(6)	(140)
Reclassements	-	2	(30)	(12)	7	(33)
Écarts de conversion	-	-	(13)	(5)	(8)	(26)
Au 31 décembre 2013	177	147	809	383	453	1 969

(*) Dans le cadre de l'acquisition en 2012 par Lagardère Services de la société ADR Retail, la totalité de l'écart d'acquisition, soit 327 M€, a été affectée en immobilisations incorporelles au titre du contrat de concession d'une durée de quatorze ans.

Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée			Total
	Titres de publication	Autres	Droits sportifs	Contrats de concession	Autres	
Au 1^{er} janvier 2012	(14)	(41)	(537)	(15)	(332)	(939)
Amortissements	-	-	(118)	(11)	(16)	(145)
Pertes de valeur	-	-	-	-	(1)	(1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Cessions / sorties	-	-	48	-	20	68
Reclassements	-	(1)	-	(1)	1	(1)
Écarts de conversion	-	-	5	-	(1)	4
Au 31 décembre 2012	(14)	(42)	(602)	(27)	(330)	(1 015)
Amortissements	-	-	(80)	(14)	(20)	(114)
Pertes de valeur	(105)	(5)	-	-	-	(110)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	0
Cessions / sorties	-	-	134	-	5	139
Reclassements	-	-	-	-	2	2
Écarts de conversion	-	-	8	2	4	14
Au 31 décembre 2013	(119)	(47)	(540)	(39)	(339)	(1 084)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2012	163	100	282	368	103	1 016
Au 31 décembre 2013	58	100	269	344	114	885

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 2013

	Solde au 01.01.2013	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2013
Terrains	235	-	-	-	1	-	236
Constructions	508	31	4	(22)	1	(10)	512
Matériel et outillage	434	36	-	(15)	6	(6)	455
Autres immobilisations	501	61	1	(20)	8	(13)	538
Immobilisations en cours	41	42	-	-	(28)	(1)	54
Total	1 719	170	5	(57)	(12)	(30)	1 795

Amortissements et pertes de valeur 2013

	Solde au 01.01.2013	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2013
Terrains	(3)	-	-	-	-	1	-	(2)
Constructions	(318)	(25)	(9)	(1)	11	2	6	(334)
Matériel et outillage	(326)	(34)	-	-	13	-	5	(342)
Autres immobilisations	(333)	(41)	(2)	(1)	15	(1)	8	(355)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(980)	(100)	(11)	(2)	39	2	19	(1 033)
Valeurs nettes	739	70	(11)	3	(18)	(10)	(11)	762

Valeurs brutes 2012

	Solde au 01.01.2012	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2012
Terrains	236	-	-	(1)	-	-	235
Constructions	476	18	10	(9)	11	2	508
Matériel et outillage	442	37	3	(36)	(15)	3	434
Autres immobilisations	500	56	(13)	(32)	(17)	7	501
Immobilisations en cours	17	25	-	(3)	2	-	41
Total	1 671	136	0	(81)	(19)	12	1 719

Amortissements et pertes de valeur 2012

	Solde au 01.01.2012	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2012
Terrains	(3)	-	-	-	-	-	-	(3)
Constructions	(278)	(27)	(6)	(8)	9	(7)	(1)	(318)
Matériel et outillage	(333)	(33)	-	(2)	33	10	(1)	(326)
Autres immobilisations	(345)	(41)	(1)	13	28	17	(4)	(333)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(959)	(101)	(7)	3	70	20	(6)	(980)
Valeurs nettes	712	35	(7)	3	(11)	1	6	739

Immeubles de placement

Un ensemble immobilier situé en France est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 74 M€ au 31 décembre 2013 et de 77 M€ au 31 décembre 2012. En 2013 et en 2012, le montant des loyers perçu s'élève à 7 M€.

La valeur de marché de cet immeuble est estimée au 31 décembre 2013 à 127 M€ contre 120 M€ au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre 2013, le Groupe est également propriétaire de deux ensembles immobiliers à l'étranger dont la valeur nette

comptable s'élève à 38 M€ et la valeur de marché estimée à 40 M€. Le montant des loyers perçus en 2013 et en 2012 s'élève à 3 M€. Les valeurs de marché sont issues de rapports d'experts indépendants.

Contrats de location financement

Il n'existe aucun contrat de location financement d'un montant significatif aux 31 décembre 2013 et 2012.

NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Canal+ France		20 %		1 154		(43)
Marie Claire	42 %	42 %	90	125	(35)	5
Groupe Amaury		25 %		98		1
O.E.E. (Because)	25 %	25 %	3	15	(12)	-
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	16	16	1	1
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	45 %	45 %	14	11	7	6
SETC	49 %	49 %	12	14	-	1
Autres			17	18	(1)	1
Hors EADS			152	1 451	(40)	(28)
EADS		7,39 %		(*)		89
Total			152	1 451	(40)	61

(*) Les titres EADS avaient été reclassés en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2012.

Marie Claire

Sur la base d'une évaluation externe réalisée par un établissement financier et compte tenu de l'environnement économique de la Presse Magazine, la participation dans le groupe Marie Claire a été évaluée à 90 M€ ce qui a conduit à enregistrer sur l'exercice 2013 une perte de valeur de 35 M€.

Titres OEE (Groupe Because)

Sur l'exercice 2013, une perte de valeur de 12 M€ a été comptabilisée sur la participation de 25 % détenue dans le groupe Because (spécialisé dans la gestion de droits dans le domaine musical). Ceci conduit à valoriser la participation à 3 M€, ce montant ayant été calculé par référence à une valeur de cession envisagée.

NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2013	31.12.2012
Titres de participation	59	47
Prêts et créances	64	85
Total	123	132

Les titres de participation comprennent :

Valeur nette	31.12.2013		31.12.2012	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Viel et Cie	20	12 %	23	12 %
Autres	39		24	
Total	59		47	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Au 31 décembre 2013, les écarts d'évaluations cumulés s'élèvent à +13 M€ (+5 M€ au 31 décembre 2012).

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent +8 M€ en 2013.

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Valeur brute	115	122
Dépréciation	(51)	(37)
Valeur nette	64	85

Analyse de la dépréciation	2013	2012
Dépréciation à l'ouverture	(37)	(52)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	1	-
Autres mouvements et écarts de conversion	(15)	15
Dépréciation à la clôture	(51)	(37)

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 :

	31.12.2013	31.12.2012
Lagardère Publishing	365	386
Lagardère Services	325	325
Lagardère Active	75	90
Lagardère Unlimited	1	1
Autres activités (*)	21	21
Valeur brute	787	823
Provisions pour dépréciation	(228)	(242)
Valeur nette	559	581

(*) Matra Manufacturing & Services en 2013 et 2012.

Analyse de la dépréciation	2013	2012
Dépréciation à l'ouverture	(242)	(245)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	13	3
Autres mouvements et écarts de conversion	1	-
Dépréciation à la clôture	(228)	(242)

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 400	1 445
Dépréciation	(161)	(190)
Valeur nette	1 239	1 255
dont :		
- <i>créances non échues</i>	1 055	1 104
- <i>créances échues de moins de six mois</i>	137	115
- <i>créances échues de plus de six mois</i>	47	36
Total	1 239	1 255

Analyse de la dépréciation	2013	2012
Dépréciation à l'ouverture	(190)	(171)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	25	5
Autres mouvements et écarts de conversion	4	(24)
Dépréciation à la clôture	(161)	(190)

Titrisation de créances commerciales

Certaines filiales de Lagardère Active ont mis en place des contrats de titrisation de créances commerciales auprès de fonds communs de créances, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- ▶ l'opération est une cession de créances sans recours ;
- ▶ la cession repose sur le principe du "surdimensionnement" selon lequel la différence entre la valeur comptable des créances cédées et la somme reçue de la part du fond commun de créances est affectée à un dépôt de garantie ;

- ▶ lorsqu'une créance est défaillante, le montant non recouvré vient s'imputer sur le dépôt de garantie et constitue donc une perte pour le cédant ;
- ▶ le cédant bénéficie dans certains cas d'une option de rachat sur les créances cédées, notamment sur les créances défaillantes, auquel cas le montant du dépôt de garantie correspondant est récupéré.

Dans les comptes consolidés, les créances cédées ont été maintenues à l'actif du bilan, les dépôts de garanties versés aux fonds ont été annulés et en contrepartie une dette financière a été enregistrée.

Les montants concernés au 31 décembre sont les suivants :

	31.12.2013	31.12.2012
Bilan actif		
Créances clients	73	73
Créances diverses (*)	(11)	(11)
Bilan passif		
Dettes financières	62	62

(*) Dépôts de garanties.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Avances et acomptes versés	29	36
Créances fiscales et sociales	277	262
Instruments financiers dérivés (*)	4	5
Auteurs débiteurs	324	343
Fournisseurs débiteurs	81	91
Prêts	11	31
Charges constatées d'avance	306	269
Autres créances diverses	57	53
Total	1 089	1 090
Dépréciation	(70)	(79)
Valeur nette	1 019	1 011

(*) Cf. note 30.1

Analyse de la dépréciation	2013	2012
Dépréciation à l'ouverture	(79)	(95)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(49)	(32)
Autres mouvements et écarts de conversion	58	48
Dépréciation à la clôture	(70)	(79)

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 :

	31.12.2013	31.12.2012
Actions	35	24
Obligations	1	31
Total	36	55

Le poste Actions correspond aux actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités.

Au 31 décembre 2013, les écarts d'évaluation cumulés s'élèvent à +11 M€ contre une valeur nulle au 31 décembre 2012 suite à l'enregistrement de la dépréciation sur les titres Deutsche Telekom en charges financières de l'exercice pour un montant de 1 M€.

NOTE 25 TRÉSORERIE

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 748	648
Concours financiers courants	(71)	(49)
Trésorerie courante	1 677	599

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Aux 31 décembre 2013 et 2012, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044 60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

26.2 OPTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2013 sont décrites ci-après.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2013	Nombre d'options annulées à fin 2013	Quantités restant à lever à fin 2013	Dates d'exercice
Options d'achat								
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	-	1 410 929	-	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	-	282 894	1 292 965	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	260 505	1 423 339	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	217 100	1 627 600	14.12.2008 au 14.12.2016
							4 343 904	

Par ailleurs des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés, des membres du Comité opérationnel Lagardère Media et des Co-gérants dont les caractéristiques sont décrites en note 7 supra.

26.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2013	2012
Détention au 1^{er} janvier	3 274 993	3 772 698
Achats	1 138 407	745 772
Ventes	(637 407)	(836 272)
Attributions	(1 000)	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(588 422)	(407 205)
Détention au 31 décembre	3 186 571	3 274 993

Au 31 décembre 2013, les actions d'autocontrôle représentent 2,43% du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- ▶ 3 065 071 actions destinées à «l'attribution d'actions aux salariés» ;
- ▶ 121 500 actions affectées à «l'animation du marché».

Par ailleurs, Lagardère SCA détient le droit d'acquérir auprès de Barclays Bank Plc 1 971 623 actions, par exercice de *call*, au prix ci-après, en vue de leur cession aux salariés du Groupe bénéficiaires du plan d'options d'achat d'actions suivant :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice du <i>call</i>
2004	1 971 623	35,82 €	20.11.2014

En 2013, Lagardère SCA a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, acheté 749 407 actions propres pour un prix de revient total de 19 M€, vendu 637 407 actions propres pour un prix de revient total de 16 M€ et un résultat de cession de +0,1 M€.

En 2012, les achats portaient sur 745 772 actions propres pour un prix de revient total de 16 M€, les cessions portaient sur 836 272 actions propres pour un prix de revient total de 17 M€ et un résultat de cession de +0,8 M€.

En 2013, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 589 422 actions d'autocontrôle pour un montant de 27,8 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en avril 2013 aux cogérants du Groupe bénéficiaires du plan du 17 décembre 2010, en juillet 2013 aux dirigeants bénéficiaires du plan du 15 juillet 2011, en octobre 2013 aux salariés bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 1^{er} octobre 2009 et en décembre 2013 aux salariés bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 29 décembre 2011.

En 2012, il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 407 205 actions d'autocontrôle pour un montant

de 12 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en avril 2012 aux cogérants du Groupe bénéficiaire du plan d'actions gratuites du 31 décembre 2009 et en décembre 2012 aux salariés bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 17 décembre 2010.

26.4 AUTRES RÉSERVES

Écarts de conversion

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- ▶ les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- ▶ les ajustements de valeur des titres disponibles à la vente.

26.5 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2013	31.12.2012	2013	2012
Lagardère Publishing	24	23	4	4
Lagardère Services	37	38	7	7
Lagardère Active	8	10	3	2
Lagardère Unlimited	9	11	(2)	4
Total	78	82	12	17

26.6 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente environ 90 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 9,30 % détenu par la société Lagardère Capital & Management, contrôlée par M. Arnaud Lagardère, gérant commandité du Groupe. L'importance du flottant garantit une bonne liquidité du titre.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres. Le niveau actuel de la trésorerie autorise le financement de la croissance externe par recours à l'emprunt.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d'attributions gratuites sont normalement créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin de neutraliser l'effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues. Afin de maintenir son niveau d'autocontrôle, le Groupe est amené, à la suite de ces opérations, à procéder à des rachats d'actions sur le marché.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation.

26.7 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

31 décembre 2013	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Variation des écarts de conversion		(55)		(55)		(55)
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			2	2		2
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			2	2		2
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			-	-		-
des titres non consolidés			7	7		7
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			7	7		7
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			-	-		-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	2			2	(1)	1
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)		(69)	79	10		10
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(1)		(3)	(4)		(4)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	1	(124)	85	(38)	(1)	(39)

31 décembre 2012	Autres réserves	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Variation des écarts de conversion		8		8	1	9
Variation de juste valeur :						
des instruments financiers dérivés			(1)	(1)		(1)
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres			1	1		1
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			(2)	(2)		(2)
des titres non consolidés			0	0		0
- Gains et pertes de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres						
- Reclassement par transfert des capitaux propres vers le résultat net			-	-		-
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(25)			(25)		(25)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	(57)	1	104	48		48
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	7			7		7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(75)	9	103	37	1	38

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes enregistrés en capitaux propres s'établit comme suit :

31 décembre 2013	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	(55)	-	(55)
Variation de juste valeur :			
- des instruments financiers dérivés	2	(1)	1
- des titres non consolidés	7	(2)	5
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	1	(1)	0
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	10	-	10
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(35)	(4)	(39)

31 décembre 2012	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Variation des écarts de conversion	9	-	9
Variation de juste valeur :			
- des instruments financiers dérivés	(1)	-	(1)
- des titres non consolidés	-	-	0
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(25)	7	(18)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence (net d'impôt)	48	-	48
Total des gains et pertes enregistrés en capitaux propres	31	7	38

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.

À compter du 1^{er} janvier 2013 le groupe Lagardère applique IAS 19 révisée. Le principal impact, non significatif, de ce changement sur les comptes 2012 correspond à la comptabilisation immédiate en résultat des coûts des services passés et non reconnus au 31 décembre 2012.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs).

Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni, en France et en Suisse.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisitions de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (*Board of trustees*), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur

au Royaume-Uni représentent un engagement de 163 M€ (43 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 161 M€ (61 % 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 60 M€ (17 % de l'engagement total du Groupe).

Suisse

Les régimes sont des plans à cotisations définies avec un taux de rendement minimum garanti et des taux fixes de conversion à la retraite. Ces régimes sont offerts au titre de la loi de prévoyance professionnelle LPP/BVG qui stipule également que ces régimes doivent être intégralement financés en base statique, par conséquent des règles de financement minimum s'appliquent. Les fondations sont des organismes juridiquement séparés des entités, responsables de la gouvernance des régimes et composées paritairement de représentants de l'employeur et des employés. Les régimes suisses représentent un engagement de 82 M€ (22 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 78 M€ (29 % des actifs de couverture du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2013	2012
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	376	335
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	9
Réductions de droits futurs/ Modifications de régimes	-	-
Liquidations d'engagements	(1)	(1)
Coût financier	11	15
Cotisations des employés	2	2
Prestations versées	(17)	(22)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(2)	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(3)	28
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	10	5
Entrées et (sorties) de périmètre	1	-
Écarts de change et autres	(6)	5
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	380	376
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	287	284
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	93	92

Variation de la juste valeur des actifs du régime

	2013	2012
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	257	234
Produit d'intérêt	9	11
Écart de mesure des actifs de régime	7	8
Cotisations des employés	2	2
Cotisations de l'employeur	9	16
Prestations versées par le fonds d'actifs	(13)	(19)
Liquidations d'engagements	-	-
Entrées et sorties de périmètre	-	-
Écarts de conversion et autres	(8)	5
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	263	257

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2013	2012
Actions	27 %	29 %
Obligations	56 %	59 %
Immobilier	6 %	7 %
Monétaire	1 %	2 %
Autres	10 %	3 %

Calcul du passif net comptabilisé

	2013	2012	2011	2010	2009
Valeur actualisée de l'obligation	380	376	335	318	298
Juste valeur des actifs du régime	(263)	(257)	(234)	(216)	(195)
Coût des services passés non reconnus	-	-	-	(1)	(1)
Passif net comptabilisé	116	119	101	101	102

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2013	2012
Provision / (Actif) à l'ouverture	119	101
Charges sur l'exercice	11	12
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	(2)	25
Cotisations de l'employeur	(10)	(16)
Prestations versées par l'employeur	(2)	(3)
Entrées / Sorties de périmètre	1	-
Écarts de conversion et autres	(1)	-
Provision / (Actif) à la clôture	116	119

Composantes de la charge de l'exercice

	2013	2012
Coût des services rendus au cours de l'exercice	9	9
Réductions de droits futurs / modifications de régimes	-	-
Liquidations d'engagements	(1)	(1)
Coût financier	3	4
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	11	12
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	(2)	-
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	(3)	29
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	10	4
Excédent du rendement réel des actifs de régime	(7)	(8)
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	(2)	25
Total charges (produits) comptabilisés	10	37

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2013	2012
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	3,76 %	3,49 %
- Zone Euro ^(*)	3,25 %	3,00 %
- Royaume-Uni ^(*)	4,70 %	4,50 %
- Suisse ^(*)	2,25 %	2,00 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,04 %	2,63 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,15 %	2,91 %
Taux de progression des dépenses de santé		
- Taux initial	4,00 %	4,00 %
- Taux ultime	2,50 %	2,50 %
- Année où le taux ultime est atteint	2030	2032

(*) 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

	2013	2012
1. Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	7	8
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	2,66 %	3,34 %
2. Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	10	5
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	2,66 %	1,33 %

Effet de la variation de +/- 1% du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2013	2012
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	6	6
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	67	67
- sur la charge de l'exercice	1	1
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(37)	(37)
- sur la charge de l'exercice	-	-

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2013 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(28)	31
Duration moyenne pondérée des engagements	17 ans	17 ans

Cotisations patronales attendues

	2014	2013
Cotisations patronales attendues	10	10

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2013	2012
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(51)	(26)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	(5)	(33)
- sur la valeur des actifs du régime	7	8
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(49)	(51)
Incidence des impôts différés	13	14
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(36)	(37)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2013	31.12.2012
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	24	31
Restructurations et désengagements	106	61
Litiges	87	98
Autres risques	283	271
Total	500	461
Dont:		
<i>part non courante</i>	158	168
<i>part courante</i>	342	293
	500	461

	Solde au 01.01.2013	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2013
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	31	-	-	5	(11)	(1)	-	24
Restructurations et désengagements	61	-	2	71	(10)	(1)	(17)	106
Litiges	98	(1)	-	17	(11)	(16)	-	87
Autres risques	271	(2)	2	53	(32)	(24)	15	283
Total	461	(3)	4	146	(64)	(42)	(2)	500

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques

spécifiquement dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES**28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE**

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Emprunts obligataires	587	1 457
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1	665
Dettes de location financement	-	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	16	26
Autres dettes financières	13	16
Dettes financières non courantes	617	2 165
Emprunts obligataires	639	102
Emprunts auprès d'établissements de crédit	12	11
Dettes de location financement	1	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	13	-
Autres dettes financières	141	124
Dettes financières courantes	806	238
Total dettes financières	1 423	2 403

Les principaux mouvements de l'exercice 2013 sont les suivants :

- ▶ rachat partiel de l'emprunt obligataire à échéance 2014 à hauteur de 237 M€;
- ▶ remboursement total du Crédit Syndiqué 2011 pour 666 M€;
- ▶ remboursement de l'emprunt obligataire LCL de 100 M€ échu en juillet 2013.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au 31 décembre 2013 :

Par échéance - Total consolidé

	2014 ^(*)	2015	2016	2017	2018	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	639	-	98	489	-	-	1 226
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-	-	-	-	-	13
Dettes de location financement	1	-	-	-	-	-	1
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	13	1	3	5	6	1	29
Autres dettes financières	140	1	-	-	-	13	154
Au 31 décembre 2013	806	2	101	494	6	14	1 423

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2012, les dettes financières se ventilaient comme suit :

Par échéance - Total consolidé

	2013 ^(*)	2014	2015	2016	2017	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	102	874	-	97	486	-	1 559
Emprunts auprès d'établissements de crédit	11	-	1	664	-	-	676
Dettes de location financement	1	1	-	-	-	-	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	-	10	1	6	9	-	26
Autres dettes financières	124	1	1	2	-	12	140
Au 31 décembre 2012	238	886	3	769	495	12	2 403

(*) 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 :

31.12.2013	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Taux d'origine
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	639	-	639	5,08 %
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	489	-	489	4,76 %
Émission le 12 janvier 2011 d'un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'actions de préférence (OBSAP) Lagardère Media (ex Hachette SA) à 5 ans pour 100 M€	98	-	98	EURIBOR 6 mois + 0,95 %
Emprunts obligataires	1 226	-	1 226	
Autres emprunts	13	-	13	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	13	-	13	
Total	1 239	-	1 239	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

31.12.2012	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture ^(*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€	102	(2)	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
Émission le 6 octobre 2009 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 1 000 M€	874	-	874	EUR	5,08 %	
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500 M€	486	-	486	EUR	4,76 %	
Émission le 12 janvier 2011 d'un emprunt obligataire assorti de bons de souscription d'actions de préférence (OBSAP) Lagardère Media (ex Hachette SA) à 5 ans pour 100 M€	97	-	97	EUR	EURIBOR 6 mois + 0,95 %	
Emprunts obligataires	1 559	(2)	1 557			
Tirage sur crédit syndiqué multi-devises, mis en place le 26 janvier 2011, à échéance 5 ans de 1 645 M€	664	-	664	EUR		EURIBOR (ou équivalent pour les autres devises) + 0,90 %
Autres emprunts	12	-	12			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	676	-	676			
Total	2 235	(2)	2 233			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

31.12.2013	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		%
Zone euros	1 377	97 %	1 377	97 %
Livre Sterling	17	1 %	17	1 %
Yuan	11	1 %	11	1 %
Couronne tchèque	6	0 %	6	0 %
Autres	12	1 %	12	1 %
Total	1 423	100 %	1 423	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 de la valeur des instruments dérivés de couverture (cf. note 28.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires passe de 65 % à 86 % de l'endettement total entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque la dette à moins de deux ans est de 808 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 1 784 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 675 M€, soit un total de couverture de 3 453 M€ en valeur et un ratio de 427 %.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants"

Certains crédits bancaires comportent des clauses, appelées "covenants", imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent sur un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté (défini comme la somme du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, des amortissements et dépréciations et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence).

Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

De telles clauses figurent dans le crédit syndiqué conclu en janvier 2011 pour 1 645 M€ et dans l'emprunt de 100 M€ émis par Lagardère Media (ex Hachette SA) le 12 janvier 2011.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2013, les ratios imposés par les "covenants" sont tous respectés.

Risques de taux d'intérêt

L'emprunt obligataire de 639 M€ à échéance 2014 porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 5,08 %) et celui de 489 M€ à échéance 2017, émis en 2012, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 4,76 %). Les autres dettes obligataires et bancaires portent intérêt à taux variable, soit parce qu'elles ont été contractées à taux variable, soit parce qu'elles ont

été converties dès leur origine de taux fixe en taux variable. La valeur des instruments dérivés de couverture correspondant à cette conversion figure en note 28.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 1 748 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de 266 M€ (ce chiffre excluant les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). Aussi à fin décembre 2013 il n'existe pas de risque d'une augmentation du coût global de l'endettement lié à une hausse des taux sur la dette brute indicée sur des taux variables.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondant présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 27.1.

Risques de change

Les risques de change liés à la position transactionnelle du Groupe concernent principalement l'activité Unlimited. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct ou d'options portent, au 31 décembre 2013 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 84 M€ à la vente et 132 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 2013 se présente comme suit :

▶ Euros	58 %
▶ US dollar	8 %
▶ Franc Suisse	6 %
▶ Livre Sterling	6 %
▶ Autres devises	22 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2013, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-contre :

Devise	Incidence comptable sur le Resop consolidé 2013
US dollar	(4) M€
Livre Sterling	(4) M€
Franc Suisse	(1) M€

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention au 31.12.2013	Cours au 31.12.2013	Valorisation boursière au 31.12.2013
Lagardère SCA	3 186 571	2,43 %	27,02 €	86 101 148 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 836	0,07 %	12,47 €	35 375 345 €
Viel et Cie	8 917 677	11,56 %	2,25 €	20 064 773 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				70 162 000 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

Les titres Deutsche Telekom résultent de l'échange en 2006 des titres T-Online. Ils sont classés en placements financiers et comptabilisés pour une valeur de 35 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2013.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 20 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2013.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élèvent à 263 M€ et sont investis à hauteur de 26,6 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 70 M€ au 31 décembre 2013.

29.1.2 GESTION

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

29.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

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

29.2.1 EXPOSITION

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- ▶ des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- ▶ d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- ▶ de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients et des engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux s'élève à 2 294 M€ au 31 décembre 2013. 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 :

	2013	2012
Premier client	3,7 %	3,0 %
Cinq premiers clients	8,1 %	7,2 %
Dix premiers clients	11,1 %	9,9 %

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 1 784 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures bancaires de bonne qualité ou d'agences gouvernementales.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 263 M€ (dont 161 M€ au Royaume-Uni et 78 M€ en Suisse), 56 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise, et de taux d'intérêt. Leur encours notionnel s'élève à 515 M€ au 31 décembre 2013. 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 2012 et 2013, le Groupe a été confronté au non recouvrement de certaines créances notamment du fait de la faillite du distributeur Mercury aux États-Unis, de la

faillite de certaines enseignes de librairie en France, ainsi que dans le domaine de la commercialisation des droits sportifs.

29.2.2 GESTION

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

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

Le Groupe produit un compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte-rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS**30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

Juste valeur des instruments financiers dérivés

	31.12.2013	31.12.2012
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants) :	4	5
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	2
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	4	3
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants) :	(1)	(1)
- Instruments de couverture affectés à la dette	-	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(1)	(1)
Total (net)	3	4

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2013		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	59	59	-	59	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	64	64	64	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 239	1 239	1 239	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	4	4	-	-	-	-	4
Autres actifs financiers courants	1 014	1 014	1 014	-	-	-	-
Placements financiers	36	36	-	36	-	-	-
Équivalents de trésorerie	423	423	-	-	-	423	-
Trésorerie	1 326	1 326	1 326	-	-	-	-
Actifs	4 165	4 165	3 643	95	0	423	4
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 239	1 305	-	-	1 239	-	-
Autres dettes financières	184	184	-	-	184	-	-
Autres passifs financiers non courants	108	108	-	-	108	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 645	1 645	-	-	1 645	-	-
Instruments financiers dérivés	1	1	-	-	-	-	1
Autres passifs financiers courants	1 366	1 366	-	-	1 366	-	-
Passifs	4 543	4 609	0	0	4 542	0	1

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2013.

	31.12.2012		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	47	47	-	47	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	85	85	85	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 255	1 255	1 255	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	5	5	-	-	-	-	5
Autres actifs financiers courants	1 007	1 007	1 007	-	-	-	-
Placements financiers	55	55	-	55	-	-	-
Équivalents de trésorerie	120	120	-	-	-	120	-
Trésorerie	528	528	528	-	-	-	-
Actifs	3 102	3 102	2 875	102	-	120	5
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 235	2 235	-	-	2 133	102	-
Autres dettes financières	168	168	-	-	168	-	-
Autres passifs financiers non courants	93	93	-	-	93	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 651	1 651	-	-	1 651	-	-
Instruments financiers dérivés	1	1	-	-	-	-	1
Autres passifs financiers courants	1 351	1 351	-	-	1 351	-	-
Passifs	5 499	5 499	-	-	5 396	102	1

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2012.

30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.13 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

31.12.2013	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Titres de participation	59			20			39
- Titres Viel et Cie	20			20			
- Autres titres de participation	39						39
Instruments financiers dérivés actifs			4		4		
Placements financiers	36			36			
- Actions Deutsche Telekom	35			35			
- Obligations	1			1			
Équivalents de trésorerie		423		423			
- Valeurs mobilières de placement		423		423			
Total – Instruments financiers – Actifs	95	423	4	479	4		39
Instruments financiers dérivés passifs			1		1		
Total – Instruments financiers – Passifs			1		1		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2013.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2013.

31.12.2012	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Titres de participation	47			23			24
- Titres Viel et Cie	23			23			
- Autres titres de participation	24						24
Instruments financiers dérivés actifs			5		5		
Placements financiers	55			55			
- Actions Deutsche Telekom	24			24			
- Obligations	31			31			
Équivalents de trésorerie		120		120			
- Valeurs mobilières de placement		120		120			
Total – Instruments financiers – Actifs	102	120	5	198	5		24
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 2012.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2012.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	100	84
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	1
Autres passifs	8	8
Autres passifs non courants	108	93
Instrument financiers dérivés	1	1
Dettes fiscales et sociales	433	460
Avances et acomptes	18	24
Auteurs créditeurs	245	243
Clients créditeurs	86	96
Produits constatés d'avance	344	279
Autres dettes diverses	240	249
Autres passifs courants	1 367	1 352
Total autres passifs	1 475	1 445

NOTE 32 ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE

Au 31 décembre 2012, avait été classée en actifs destinés à la vente et pour sa valeur comptable à cette date la participation de

7,39% détenue dans le groupe EADS. La cession a été réalisée le 12 avril 2013 (cf. note 4.1 supra).

NOTE 33 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Les tableaux ci-après présentent la synthèse des obligations contractuelles du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements Prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2013	31.12.2012
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	651	588		1 239	2 235
Autres dettes financières	154	16	14	184	168
Autres passifs financiers non courants		102	6	108	93
Fournisseurs et comptes rattachés	1 645			1 645	1 651
Instrument financiers dérivés	1			1	1
Autres passifs financiers courants	1 361	6		1 367	1 351
Total Passifs financiers <i>dont obligations en matière de location financement</i>	3 812	712	20	4 544 0	5 499 2
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	58	69		127	204
Locations d'exploitation (**)	109	242	171	522	474
Engagements de dépenses sur investissements	12	2		14	32
Total des obligations contractuelles	3 991	1 025	191	5 207	6 209

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2013.

(**) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2013 une charge de loyer de 445 M€ (en 2012: 328 M€).

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter les versements de minima garantis contractés :

- ▶ d'une part, par les entités de la branche Unlimited au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et

- marketing, soit un montant total de 680 M€ au 31 décembre 2013 ;
- ▶ d'autre part, par les entités de la branche Services au titre des contrats de concessions, soit un montant total de 785 M€ au 31 décembre 2013.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2014	2015	2016	2017	2018	> 5ans	Cumul 31.12.2013	Cumul 31.12.2012
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	148	121	110	66	70	165	680	880
Minima garantis sur contrats de concessions	161	125	109	93	71	226	785	753

Par ailleurs, les entités de la branche Unlimited ont signé auprès des diffuseurs et partenaires des contrats de commercialisation dont le montant s'élève à 1 055 M€ au 31 décembre 2013 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2014	2015	2016	2017	2018	> 5ans	Cumul 31.12.2013	Cumul 31.12.2012
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	373	303	174	68	57	80	1 055	1 281

NOTE 34 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2013	31.12.2012
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	143	106
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	23	34
- autres engagements donnés	49	56
Actifs faisant l'objet d'engagements	-	-
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	-	-
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	23	34
- autres engagements reçus	60	79
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 675	1 056
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué 2011</i>	1 645	975

Engagements conditionnels de rachats de titres

Lagardère Unlimited et les minoritaires présents au sein du groupe World Sport Group sont liés par deux pactes d'actionnaires. Aux termes de ces pactes, Lagardère Unlimited devrait dans certaines circonstances acquérir, à valeur de marché, les participations détenues par les actionnaires minoritaires.

Ajustement du nombre de droits à actions gratuites Lagardère SCA et des prix d'exercice et nombres d'options d'achat d'actions Lagardère SCA attribués, en conséquence du versement d'un acompte sur dividende exceptionnel.

Le 21 mai 2013, la Gérance du Groupe a décidé, suite à la cession du solde de sa participation dans la société EADS, de verser un acompte sur dividende exceptionnel d'un montant de 9 € par

action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action avant détachement du coupon correspondant.

Il devrait en conséquence être procédé, conformément au droit positif, à une préservation des droits des titulaires d'actions gratuites non encore attribuées le 6 mai 2014, date de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice 2013, ainsi que des trois plans d'options d'achat d'actions toujours en vigueur.

L'administration fiscale interrogée a répondu que le fait que cette distribution exceptionnelle ait été réalisée sous la forme d'un acompte sur dividende, cas non prévu par le Code du commerce, ne pouvait donner lieu à un ajustement des droits à actions gratuites ainsi que du prix et du nombre d'options d'achat d'actions sans remettre en cause le régime de faveur prévu par la loi.

Toutefois, au regard des termes du dispositif de l'arrêt rendu le 27 février 2001 par la Cour de cassation dans une affaire qui opposait Lagardère SCA à la société ABC ARBITRAGE, la Gérance a décidé qu'il sera procédé :

- ▶ à une préservation des droits des titulaires d'actions gratuites selon des modalités qui seront arrêtées une fois l'affectation des

résultats de l'exercice 2013 approuvée par l'assemblée générale des actionnaires ;

- ▶ en tant que de besoin, à la préservation des droits des titulaires des trois plans d'options d'achat restant en vigueur, si le prix d'exercice (compris entre 51,92 € et 56,97 €) revenait dans la monnaie d'ici la fin des périodes d'exercice correspondantes (2014, 2015, 2016), c'est-à-dire à une valeur proche du cours de l'action.

NOTE 35 LITIGES EN COURS

Litige contre ABN AMRO (dénommée "THE ROYAL BANK OF SCOTLAND" depuis le 6 février 2010)

ABN AMRO ayant converti des obligations convertibles en actions émises en 1993 et 1994, et exercé des bons de souscription d'actions émis en avril 1994, a engagé le 31 mai 2006 une action au fond devant le Tribunal de commerce de Paris, aux fins d'être indemnisée du préjudice qu'elle aurait subi par suite de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice de ces bons et obligations consécutivement à la mise en distribution par Lagardère SCA, au titre des exercices 1992, 1993 et 1994, de dividendes partiellement imputés sur un compte de "prime d'apport".

Sur l'appel formé par Lagardère SCA à l'encontre d'un premier jugement rendu le 19 juin 2007 par le Tribunal de commerce de Paris (qui avait fait droit partiellement aux demandes d'ABN AMRO), la Cour de Paris a – par arrêt du 25 novembre 2008 – (i) condamné en l'état Lagardère SCA à indemniser le préjudice subi par ABN AMRO au titre de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice des bons de souscription d'actions, et (ii) invité les parties à s'expliquer plus avant sur la recevabilité de la demande d'indemnisation formée à titre personnel par ABN AMRO en raison de l'absence d'ajustement des conditions de conversion des obligations convertibles.

Le pourvoi formé par ABN AMRO contre cet arrêt, et celui incident de Lagardère SCA afin de faire valoir son argumentation relative à l'irrecevabilité des demandes formées par ABN AMRO au regard notamment des règles de prescription applicables, ont été rejetés par la Cour de cassation le 8 avril 2010.

La Cour d'appel de Paris s'est donc retrouvée saisie de la question relative à la recevabilité des demandes formulées par ABN AMRO au titre de l'absence d'ajustement des conditions de conversion des obligations convertibles.

ABN AMRO a soutenu que ses demandes étaient recevables et sollicité de la Cour d'appel de Paris qu'elle condamne Lagardère SCA à lui délivrer 99 477 actions ou subsidiairement à lui verser la somme d'environ 2 millions d'euros hors intérêts, à titre de contre-valeur desdites actions. Lagardère SCA a formellement contesté la recevabilité même de ces demandes, et subsidiairement leur bien-fondé.

Par un arrêt rendu le 13 mars 2012, la Cour d'appel de Paris a fait droit aux arguments développés par Lagardère SCA et déclaré ABN AMRO irrecevable en ses demandes, infirmant sur ce point le jugement du 19 juin 2007. ABN AMRO a formé un pourvoi en cassation contre cet arrêt du 13 mars 2012.

Le 10 décembre 2013, la Cour de cassation a rejeté le pourvoi formé par ABN AMRO, de sorte que l'arrêt du 13 mars 2012 (déclarant irrecevables les demandes d'ABN AMRO au titre des obligations convertibles) est devenu définitif.

Recours formés par Éditions Odile Jacob contre les décisions concernant les opérations relatives à Vivendi Universal Publishing et Editis

Le 13 septembre 2010, le Tribunal de l'Union européenne (TUE) a rendu deux arrêts dans le différend qui oppose les Éditions

Odile Jacob à la Commission européenne et à Lagardère. Le premier arrêt rejetait le recours des Éditions Odile Jacob tendant à l'annulation de la décision de la Commission européenne de janvier 2004 autorisant l'acquisition de Vivendi Universal Publishing par Lagardère sous condition de rétrocession de certains actifs (Editis). Le second arrêt du TUE faisait droit au recours d'Odile Jacob demandant l'annulation de l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis donné par la Commission européenne en juillet 2004. Ces deux décisions ont été confirmées le 6 novembre 2012 par la Cour de Justice de l'Union européenne.

Entre-temps, prenant acte de l'annulation prononcée par le second arrêt précité du TUE, la Commission européenne avait, au terme d'un nouvel examen, réitéré le 13 mai 2011 l'agrément de Wendel comme repreneur d'Editis. La Commission européenne a fixé au 30 juillet 2004, date du premier agrément annulé, la prise d'effet de sa décision. Les Éditions Odile Jacob ont formé le 5 septembre 2011 un recours devant le TUE contre cette nouvelle décision, accompagné d'une demande en référé de suspension des effets du nouvel agrément. Le Président du TUE a, par ordonnance du 24 novembre 2011, rejeté la demande en référé. Lagardère a pour sa part été admise à intervenir à la procédure au fond, qui suit son cours.

Par ailleurs, prenant appui sur le second arrêt précité du TUE, les Éditions Odile Jacob ont saisi le Tribunal de commerce de Paris le 27 octobre 2010 d'une demande en annulation de la cession d'Editis par Lagardère à Wendel en 2004 et de sa revente par Wendel au groupe espagnol Planeta en mai 2008. Par jugement du 13 décembre 2011, le Tribunal a rejeté l'exception d'incompétence soulevée à titre liminaire par Lagardère, Wendel et Planeta mais a décidé de sursoir à statuer sur cette affaire jusqu'à ce que les juridictions de l'Union européenne aient définitivement statué sur la validité des décisions de la Commission Européenne ayant permis la cession d'Editis à Wendel.

Lagardère estime que des arguments sérieux permettent de s'opposer aux demandes des Éditions Odile Jacob aussi bien devant les juridictions communautaires que devant le Tribunal de commerce de Paris. En tout état de cause, Lagardère ne s'estime pas exposé à des conséquences défavorables significatives du fait de ces contentieux.

Enquêtes de l'Autorité des Marchés Financiers, instruction pénale et actions intentées par des porteurs de titres EADS (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 administrative initiée par l'AMF.

b. Information judiciaire ouverte contre X

À la suite d'une plainte d'une association de petits actionnaires de EADS et celle d'un actionnaire individuel de EADS, une information judiciaire a été ouverte contre X pour délit d'initié.

Dans le cadre de l'instruction de ce dossier, des perquisitions ont été conduites, dont notamment dans les locaux de Lagardère. Le magistrat en charge de cette instruction a, au cours de l'année 2008, mis en examen un certain nombre de personnes physiques, dirigeants actuels ou anciens de la société EADS ou d'Airbus.

Le 29 mai 2009, Lagardère représenté par l'un de ses Gérants, a été auditionné comme témoin dans le cadre de la commission rogatoire confiée par le magistrat en charge de ce dossier à la brigade financière.

À l'issue de l'interrogatoire de première comparution du 27 janvier 2011, la personne morale Lagardère SCA a été mise en examen pour délit d'initié.

Lagardère n'a pas relevé dans le dossier établi par les magistrats instructeurs de pièces la concernant différentes de celles présentes dans le dossier constitué par les services d'enquête de l'AMF et soumis à la commission des sanctions qui a prononcé sa mise hors de cause.

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.

c. Assignation de sociétés du groupe Crédit Mutuel à l'encontre de Lagardère et Natixis

Le 17 juin 2008, des sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont assigné, devant le tribunal de commerce de Paris, Lagardère et la société Natixis demandant à celui-ci d'annuler (i) l'émission par Lagardère et la souscription par IXIS CIB (aux droits de laquelle vient Natixis) en avril 2006 des obligations remboursables en actions à parité ajustables (ORAPA) ainsi que (ii) les ventes à terme qu'elles ont conclues avec Natixis. Pour mémoire, le 11 avril, Lagardère a émis des ORAPA qui ont été souscrites par IXIS CIB et Nexgen. Ces obligations sont remboursables en actions EADS.

Les demanderesse demandent la nullité du contrat d'émission obligataire. Elles soutiennent que Lagardère aurait été détenteur d'informations privilégiées et qu'à ce titre, Lagardère aurait dû s'abstenir de toute opération portant sur le titre EADS. À défaut de l'avoir fait, Lagardère, selon elles, a manqué à une règle impérative viciant de manière absolue l'émission. La nullité de l'émission obligataire emporte, toujours selon les demanderesse, celle des ventes à terme.

Le Tribunal de commerce de Paris a jugé irrecevables, le 27 janvier 2010, les demandes faites par les sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel et les a toutes déboutées.

Les sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont fait appel le 8 mars 2010 de cette décision et ont demandé devant la Cour d'appel la seule annulation des ventes à terme. La Cour d'appel a, le 28 avril 2011, confirmé le jugement du tribunal de commerce de Paris du 27 janvier 2010 et mis la société Lagardère SCA hors de cause. Les appelantes se sont néanmoins pourvues en cassation. La Cour de cassation a, le 10 juillet 2012, cassé l'arrêt rendu par la Cour d'appel le 28 avril 2011 pour des motifs de forme et a renvoyé les parties devant la Cour d'appel de Paris dans une nouvelle formation qui, par un arrêt du 5 novembre 2013 a débouté le groupe Crédit Mutuel de toutes ses demandes.

Administration Brésilienne pour la protection de l'Environnement

Salvat Do Brasil (SDB) a reçu une notification d'infraction d'un organisme gouvernemental brésilien, l'IBAMA, en charge de la protection de l'environnement, fixant une amende d'un montant de 39 200 000 Réals brésiliens (15 M€ environ) pour l'introduction illicite sur le territoire national d'espèces animales sans les autorisations requises par la loi (il s'agit en l'espèce d'une collection "insectes" dont les plus-produits sont de petits blocs de résine transparente dans lesquels ont été coulés des insectes, objets de la collection).

Le premier recours déposé par SDB (qui conteste l'amende au motif notamment que les "insectes" sont morts, figés dans une résine et donc ne sont pas des "animaux") a été rejeté en avril 2009; SDB a déposé, en mai 2009, un second recours devant le président de l'IBAMA. L'instruction du dossier n'est pas terminée.

Dans l'hypothèse où la décision du président de l'IBAMA ne serait pas favorable à SDB, un troisième recours est envisageable devant le CONAMA (Conseil national de l'environnement) et/ou devant le juge fédéral de Brasilia (recours judiciaire).

Litiges avec des photographes

Tout un ensemble de litiges est en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines de Lagardère Active. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographique et de perte de photos. Les demandes reflétées dans les procédures paraissent pour le moins excessives.

World Sport Group/Contrats Indian Premier League

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'IPL (Indian Premier League). World Sport Group (WSG), devenue filiale de Lagardère Unlimited en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations ayant présidé à ce réaménagement, WSG a conclu au profit de MSM, qui s'est vu attribuer une partie des droits plus importante qu'en 2008, un contrat d'assistance prévoyant le versement étalé dans le temps par MSM à WSG d'une somme de 4 250 M roupies. Parallèlement, WSG s'est vue confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier hors sous-continent indien pour la période 2009/2017.

En juin 2010, le BCCI et MSM ont respectivement (i) dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien et (ii) dénoncé le contrat d'assistance précité et demandé la restitution immédiate du versement déjà effectué (environ 25 MUS\$ plus les intérêts de 16% par an) en engageant à ce titre une procédure devant un tribunal indien. WSG a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits. Les décisions rendues à ce stade, dont certaines font l'objet de recours, portent pour l'essentiel sur des questions de compétence et/ou de mesures conservatoires.

Ainsi, dans le litige opposant WSG au BCCI, la Cour suprême indienne a, au printemps 2011, pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par World Sport Group (WSG) et sans préjuger du fond de l'affaire, ont pour effet de confier provisoirement au BCCI (jusqu'à la fin de la procédure ou le 31 décembre 2017), sous le contrôle de la Cour, l'attribution des droits médias de l'IPL hors sous-continent indien non encore commercialisés par WSG ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs. La procédure au fond suit quant à elle son cours et pourrait durer plusieurs années.

Dans le litige opposant WSG à MSM, alors que MSM a intenté une action en remboursement devant la Cour indienne, WSG a initié une procédure arbitrale à Singapour conformément à l'accord dénoncé, ladite procédure ayant été suspendue pendant plusieurs années par une injonction obtenue des juridictions indiennes par MSM interdisant à WSG de poursuivre l'arbitrage. Le 24 janvier 2014, la Cour suprême indienne a révoqué son injonction et décidé de soumettre ce litige à la procédure arbitrale à Singapour, qui doit donc reprendre.

Les principaux risques liés aux litiges précités sont constitués par d'éventuelles pertes de marges ou de recettes futures (étant noté que, depuis 2011, aucun revenu lié à la commercialisation des droits de l'IPL ou au contrat d'assistance n'a été enregistré en comptabilité), ainsi que par une éventuelle restitution des sommes déjà perçues de MSM dans le cadre du contrat d'assistance (environ 25 MUS\$ hors intérêts – cf. ci-dessus). Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien Président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête de police est en cours.

Par ailleurs l'administration fiscale indienne procède à une vérification des opérations de WSG India sur les années concernées.

Enfin, WSG a reçu en février 2011 notification d'une enquête, à laquelle elle a collaboré, menée par l'autorité de concurrence indienne sur différents aspects de l'attribution par le BCCI des divers droits relatifs à l'IPL. Au terme de cette enquête, l'autorité de concurrence a rendu, le 8 février 2013, une décision à l'encontre du BCCI (qui a fait appel) mais ne contenant aucune condamnation à l'encontre de WSG.

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 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 autres que le

Minnesota d'autre part (contre le versement par HBG de diverses sommes). En ce qui concerne le Minnesota, une transaction, prévoyant le versement par HBG de 1,2M USD environ en indemnisation et frais de procédure, a été conclue plus tardivement et a reçu l'approbation judiciaire définitive le 6 décembre 2013. Les transactions conclues avec les États et territoires ont eu pour effet d'éteindre les class actions pour les consommateurs américains n'ayant pas exercé leur faculté d'*opt-out*.

À titre particulier dans ce cadre, Apple, qui n'a pas transigé aux États-Unis, a été condamné au cours du second semestre 2013 par un tribunal fédéral pour violation du droit de la concurrence américain et, en conséquence, s'est vu interdire, à compter du 4 octobre 2013, les pratiques suivantes dans ses relations avec les éditeurs (dont HBG): **(i)** tout accord avec un éditeur limitant ou plafonnant la capacité d'Apple de fixer, modifier ou réduire le prix de détail de livres numériques, pendant une durée de 24 mois et **(ii)** tout accord avec un éditeur comportant une clause de parité de prix, pendant une durée de 5 ans.

Au Canada, une procédure collective a été engagée en février 2012 sur les mêmes fondements et à l'encontre des mêmes parties et de leurs filiales canadiennes. Parallèlement, le Bureau de la concurrence a conclu une « entente par voie de consentement », enregistrée le 7 février 2014 auprès du Tribunal de la Concurrence, avec HBG et trois autres éditeurs de livres numériques, aux termes de laquelle ces éditeurs prennent des engagements comportementaux similaires à ceux pris aux États-Unis à l'égard du DOJ mais sans amende ni frais de procédure mis à leur charge. Le Tribunal a prononcé une suspension temporaire de l'accord à la demande du distributeur Kobo, le temps d'examiner sa demande au fond sur cette transaction, dont il invoque l'absence de base factuelle et le danger pour le marché des facultés de discount consenties aux e-distributeurs.

En Europe, par une décision du 12 décembre 2012, la Commission européenne a clôturé son enquête, sans constat d'infraction ni imposition d'amende, en acceptant et en rendant obligatoires les engagements proposés par Lagardère Publishing ainsi que d'autres éditeurs et Apple. Ces engagements, de nature comportementale, sont semblables à ceux prévus par la transaction américaine précitée avec le DOJ. Le texte prévoit néanmoins que les engagements sont pris sans préjudice des lois nationales autorisant ou obligeant les éditeurs à fixer le prix de leurs livres numériques.

Enquête de la Commission de la Concurrence en Suisse

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence Suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

À l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision finale le 27 mai 2013, aux termes de laquelle l'autorité a condamné Diffulivre (branche Lagardère Publishing) au titre d'un seul des trois griefs initialement envisagés, à savoir celui d'une exclusivité territoriale ayant pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse.

Cette décision a fait l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif fédéral.

Lagardère assigne en justice Vivendi et Groupe Canal+ afin d'obtenir la restitution de 1,6 milliard d'euros de trésorerie au profit de Canal+ France

Le 12 février 2013, Lagardère, en sa qualité d'actionnaire de Canal+ France (20%), a assigné Vivendi et Groupe Canal+ (ci-après: « le groupe Vivendi») à comparaître devant le tribunal de commerce de Paris afin d'obtenir que le groupe Vivendi restitue à Canal+ France sa trésorerie, laquelle atteignait près de 1,6 milliard d'euros au 30 novembre 2012.

Lagardère estimait que le groupe Vivendi utilisait de façon permanente l'intégralité de l'excédent de trésorerie de Canal+ France par le biais d'une convention de trésorerie dont Lagardère contestait la légalité.

Lagardère considérait que l'utilisation faite par le groupe Vivendi de cette convention de trésorerie portait gravement préjudice à Canal+ France, dès lors que celle-ci :

- (i) percevait une rémunération très faible, qui ne tenait compte ni des montants en jeu, ni du caractère permanent de son utilisation par le groupe Vivendi ;
- (ii) finançait à moindre coût les ambitions de filiales détenues à 100 % par le groupe Vivendi ;
- (iii) était exposée à des risques financiers injustifiés, compte tenu de l'absence de garantie constituée au profit de Canal+ France.

Lagardère considérait que la défense de l'intérêt social de Canal+ France justifiait cette action et regrettait que cette situation, créée par le groupe Vivendi, provoque un blocage qui ne permettait pas, en l'état, une introduction en bourse de Canal+ France dans des conditions normales.

Dans le cadre de leurs écritures en réponse déposées le 16 mai 2013, le groupe Vivendi et Canal+ France ont formé des demandes reconventionnelles alléguant que l'action intentée par Lagardère était abusive et leur créait un préjudice d'image et réclamaient à ce titre la condamnation de Lagardère au paiement de dommages et intérêts d'un montant global de 7,2 millions d'euros, au règlement de leurs frais pour un montant global de 1,7 million d'euros ainsi qu'aux entiers dépens, demandes que Lagardère jugeait infondées.

Par jugement en date du 10 juin 2013, le Tribunal de commerce de Paris a désigné Monsieur René Ricol en qualité de médiateur afin d'aider les parties dans la recherche d'une solution amiable au litige qui les opposait.

Au terme de cette médiation, Lagardère et le groupe Vivendi sont parvenus, le 28 octobre 2013, à un accord relatif à la cession par Lagardère de sa participation de 20 % au capital de Canal+ France pour un montant en numéraire de 1 020 000 000 €, cette cession intervenant le 5 novembre 2013. Cet accord a également mis fin à tous les différends entre les parties relatifs à cette participation.

Action collective contre Amazon et certains éditeurs de livres aux États-Unis

Le 15 février 2013 a été déposée par certains libraires indépendants une plainte en action collective (*class action*) devant une juridiction de l'État de New York à l'encontre d'Amazon et des principaux éditeurs américains de livres, dont Hachette Book Group. Cette plainte alléguait qu'Amazon aurait cherché à obtenir et maintenir une position de monopole dans la vente de livres numériques et que les éditeurs et Amazon se seraient illicitement entendus pour imposer l'utilisation de la technologie de gestion des droits numériques (« DRM ») Kindle d'Amazon au sein des fichiers de livres numériques vendus par Amazon.

Cette plainte a été classée sans suite par le juge fédéral le 9 décembre 2013 et cette décision est devenue définitive faute d'appel intervenu dans les délais légaux.

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 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.

Matra Manufacturing & Services 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 a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société Matra Manufacturing & Services à payer à 305 exsalariés un montant unitaire de 18 000 euros à titre de dommages et intérêts et 300 euros au titre de l'Article 700 du Code de procédure civile chacun.

MMS a interjeté appel de ce jugement et l'affaire devrait être plaidée devant la Cour d'appel d'Orléans vraisemblablement avant la fin de l'année 2014.

Procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage

Outre les litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe est par ailleurs partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

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

Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des Administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 36 PARTIES LIÉES

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

36.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour l'exercice 2013, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA (à l'exclusion des rémunérations versées par EADS) s'établit à 9,9 M€ et à 20 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2012, ces montants s'établissaient respectivement à 10,1 M€ et 19,1 M€

En 2013 et en 2012, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élèvent respectivement à 19 475 € et à 21 171 €. En 2013, 115 000 droits à attribution d'actions de performance de la société Lagardère SCA leur ont été attribués, contre 111 000 en 2012.

36.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES**Opérations conclues avec LC&M**

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la

charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes au titre des articles L.226-10 et R.226-2 du Code de commerce.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Ainsi, au titre de l'exercice 2013, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 25,3 M€ (contre 22,7 M€ pour 2012). 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 2013 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(En milliers d'euros)	2013			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 382	86,7	3 301	84,1
- Lagardère SCA	168	4,3	165	4,2
- Filiales intégrées globalement	3 214	82,4	3 136	79,9
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	313	8,0	244	6,2
- Lagardère SCA	35	1,0	10	0,2
- Filiales intégrées globalement	278	7,0	234	6,0
Sous-total	3 695	94,7	3 545	90,3
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
- Juridique, fiscal, social	205	5,3	380	9,7
- Autres	-	-	-	-
Sous-total	205	5,3	380	9,7
Total	3 900	100,0	3 925	100,0

(En milliers d'euros)	2012			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 459	86,8	3 371	80,0
- Lagardère SCA	214	5,4	207	4,9
- Filiales intégrées globalement	3 245	81,4	3 164	75,1
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	361	9,0	543	12,9
- Lagardère SCA	65	1,6	30	0,7
- Filiales intégrées globalement	296	7,4	513	12,2
Sous-total	3 820	95,8	3 914	92,9
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
- Juridique, fiscal, social	166	4,2	301	7,1
- Autres	-	-	-	-
Sous-total	166	4,2	301	7,1
Total	3 986	100,0	4 215	100,0

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2013

Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2013 :

SOCIÉTÉ	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
3 RIVIÈRES	5 rue de Savoie – 75006 PARIS	490 176 328	100,00	100,00
AIQUE GRUPO EDITOR SA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
ARMAND COLIN SAS	21 rue du Montparnasse 75006 PARIS	451 344 162	100,00	100,00
AUDIOLIB	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	499 165 694	45,00	75,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	377 627 583	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	572 082 279	83,06	83,06
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – Lieu-dit Balizy 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle – 75015 PARIS	434 661 419	50,00	50,00 ⁽¹⁾
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Laromiguière – 75005 PARIS	316 053 628	100,00	100,00
EDDL	5 rue du Pont de Lodi – 75006 PARIS	403 202 252	99,88	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ÉDITIONS ALBERT RENÉ	26 avenue Victor Hugo – 75116 PARIS	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS DES DEUX TERRES	5 rue de Savoie – 75006 PARIS	442 678 249	100,00	100,00
ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 023 705	98,68	98,68
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÈS	17 rue Jacob – 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT 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)		100,00	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

(1) Société dans laquelle le groupe Lagardère exerce le contrôle (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAROUSSE SAS	21 rue du Montparnasse 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE ÉDITORIAL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF Cedex	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	75 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 136 895	99,94	99,94
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	31 rue de Fleurus – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF Cedex	484 213 954	100,00	100,00
MY BOOX	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF Cedex	519 774 582	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS SAS	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF Cedex	775 663 321	100,00	100,00
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LES ÉDITIONS FOUCHER	11 rue Paul Bert 92247 MALAKOFF Cedex	352 559 066	100,00	100,00
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas – 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63 boulevard Raspail – 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8-8 BIS RUE D'ASSAS	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT S.L.	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,82	99,82
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO S.L.	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
CHAMBERS HARRAP PUBLISHER	ÉDINBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALONE PARK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATION	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP HOLDINGS INC (DELAWARE)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP INTERNATIONAL DIGITAL SALES INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
PUBLISHER'S ADVERTISING LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICIONES LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICANA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES				
LAGARDÈRE SERVICES	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	380 253 518	90,04	90,04
AELIA CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
AELIA NOUVELLE CALEDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AELIA POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
AELIA RETAIL ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		92,03	100,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	380 193 938	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Moulin 6 rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	408 053 809	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ITALIA	MILAN (ITALIE)		90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL NEDERLAND	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		90,04	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
AIRPORT FASHION	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		65,00	100,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
BEST COFFEE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
BURNONVILLE SA	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
DELSTAR	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
DSF WELLINGTON	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRILIM	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	423 402 312	90,04	100,00
DYNAPRESSE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
EMPIK CAFE	JEROZOLIMSKIE (POLOGNE)		100,00	100,00
EURODIS	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex	428 705 982	90,04	100,00
EURO-EXCELLENCE INC.	CANDIAC (CANADA)		100,00	100,00
FERS	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
IMPORT LUX BURNONVILLE SARL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
IN CELEBRATION OF GOLF HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES BELGIUM	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LAGARDERE SERVICES DEUTSCHLAND (EX HDS DEUTSCHLAND GmbH)	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DISTRIBUTION	2 rue Lord Byron – 75008 PARIS	451 344 220	100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES SINGAPORE	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION BENELUX (EX HDS BELGIUM)	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION LOGISTICS NV	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION NORTH AMERICA INC CROSSINGS FRENCH FOOD	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LS TRAVEL MALAYSIA	KUALA LUMPUR (MALAYSIE)		97,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BENELUX (EX PRESS-SHOP ALG)	BRUXELLES (BELGIQUE)		85,40	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND (EX HDS EINZELHANDEL)	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL FOODSERVICES	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL HONG KONG	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZELAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL SHANGHAI CO	SHANGHAI (CHINE)		65,00	100,00
LS TR ITALIA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR UK & IRELAND (EX AELIA UK)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
LS TR ROMA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
MEDICOM SANTÉ	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	100,00
M. TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		64,99	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL LLC	ONTARIO (CANADA)		100,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL ST.MAARTEN	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
NEW GIFT SHOPS INTERNATIONAL VAIL LLC	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	65,00
PAYOT SA	LAUSANNE (SUISSE)		65,00	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
PRESS RELAY AT NEWARK LLC.	NEW YORK (USA)		63,00	63,00
PRESS RELAY LOGAN	NEW YORK (USA)		87,00	87,00
PRESS RELAY/RMD-DELTA	NEW YORK (USA)		83,00	83,00
PRESS RELAY WASHINGTON NATIONAL	NEW YORK (USA)		90,00	90,00
RELAY FRANCE	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
SCSC	126 rue Jules Guesde 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SI ANDRE PILLER	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
SOCIÉTÉ GASTRONOMIE ET CONFISERIES	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	509 535 795	100,00	100,00
TEXAS TERRITORIES HOUSTON LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
TWB ACQUISITION CO INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
GROUPE SGEL				
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
CELERITAS	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		60,00	100,00
DISTRIRUEDA	REUS (ESPAGNE)		50,01	100,00
FREEACTION	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRANA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		94,92	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ZENDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SERVICES CHINA				
LAGARDÈRE SERVICES CHINA	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES CHINA KUNMING	KUNMING (CHINE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE SERVICES CHINA XIAMEN	XIAMEN (CHINE)		100,00	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
LS DISTRIBUTOR KTF	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
SPRINTER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00

LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	149-151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
909 PRODUCTION	45 rue de Chabrol – 75010 PARIS	432 861 334	47,87	60,00
ADD-ON	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	99,49	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,49	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,49	100,00
AUBES PRODUCTIONS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,49	100,00
BILLET REDUC	100 rue Lafayette – 75010 PARIS	411 105 117	100,00	100,00
CARSON PROD	27 rue Marbeuf – 75008 PARIS	438 557 282	79,72	80,00
CERT	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,30	99,81
DEMD PRODUCTIONS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,49	100,00
DOCTISSIMO	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	100,00	100,00
DOCTIPHARMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	794 411 561	100,00	100,00
ECEP	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{ER}	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	381 649 771	99,49	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	75,12	75,51
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	622 009 959	99,42	100,00
EUROPE 1 SPORT	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	450 964 937	99,49	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	542 168 463	99,40	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 696 072	99,49	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	352 819 577	99,49	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	343 508 750	99,40	100,00
FENIPROD	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,49	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
GENAO PRODUCTION	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 829 275	99,49	100,00
GMT PRODUCTIONS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,49	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 805 686	99,49	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 027 620	99,49	100,00
JEUNESSE INTERACTIVE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	491 848 222	99,49	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND	9 place Marie-Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi – 98000 MONACO	775 751 779	99,49	99,49
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTREPRISES JAPAN	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FM	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	441 942 760	99,49	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	334 595 881	99,49	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,49	100,00
LAGARDÈRE ENTERTAINMENT RIGHTS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,49	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88
LAGARDÈRE IMMOBILIARE ITALIA	MILAN (ITALIE)		99,97	100,00
LAGARDÈRE NEWS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	415 096 502	99,36	100,00
LAGARDÈRE MEDIA CONSULTING	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	307 718 320	99,49	100,00
LAGARDÈRE MÉTROPOLES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	329 209 993	99,97	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE TÉLÉVISION INTERNATIONAL	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS	612 039 164	99,49	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	350 787 594	99,49	100,00
LA WEBCO	21 avenue Gaston Monmousseau 93240 STAINS	752 445 387	70,00	100,00
LÉO VISION	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,49	100,00
LTI VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,49	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,49	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	7 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,49	100,00
MERLIN HOLDING	32 place Saint-Georges – 75009 PARIS	451 099 402	77,28	77,68
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	418 141 685	59,69	60,00
MONDOCTEUR	41, rue du Sentier – 75002 PARIS	790 148 001	70,00	70,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	50,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
NEWSWEB	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	100,00	100,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	327 655 551	99,49	100,00
PLURIMEDIA	9 place Marie-Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	391 817 467	99,97	100,00
PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	632 042 495	99,40	100,00
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 113 787	99,94	99,97
QUILLET SA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 043 971	99,96	100,00
RÉGIE 1	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	383 154 663	99,97	100,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	405 188 871	99,49	100,00
RFM RÉSEAU NORD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	338 532 419	99,49	100,00
RFM RÉSEAU SUD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	382 002 509	99,49	100,00
SBDS ACTIVE	152 bd Haussman – 75008 PARIS	489 909 343	91,04	91,04
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DE TRAITEMENT DES PRODUITS DE PRESSE (STPP)	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	732 053 491	99,97	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU NORD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	381 127 661	99,49	100,00
VIRGIN RADIO RÉSEAU SUD	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 802 118	99,49	100,00
GROUPE LARI				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	388 404 717	99,49	100,00
BBC RADIOCOM	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,49	100,00
EUROPA 2	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,49	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
EUROPE DÉVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
EURO-RADIO SAAR	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,94	51,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
EUROZET RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
FORWARD MEDIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,49	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RADIO BONTON	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RADIO LAS VEGAS	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,59	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,67	80,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,49	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,49	100,00
RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,49	100,00
SPOLKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,34	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
TRAFFIC FM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
ZET PREMIUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,49	100,00
GROUPE LEGUIDE				
LEGUIDE.COM	12 rue Godot de Mauroy – 75009 Paris	425 085 875	96,06	100,00
SHOPPING GUIDE GmbH (CIAO)	MUNICH (ALLEMAGNE)		96,06	100,00
GOOSTER	112 rue Godot de Mauroy 75009 PARIS	450 888 433	96,06	100,00
DOOYOO GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		96,06	100,00
DOOYOO LTD	CANVEY (ROYAUME UNI)		96,06	100,00
DOOYOO SRL	ROME (ITALIE)		96,06	100,00
GROUPE PSYCHOLOGIES MAGAZINE				
FINEV	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	326 929 528	99,97	100,00
SELMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	483 068 441	99,98	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED				
LAGARDÈRE UNLIMITED SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED FINANCE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00
LONA	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	491 036 273	100,00	100,00
GROUPE SPORTFIVE				
SPORTFIVE SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
ISPR GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED STADIUM SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	321 500 803	100,00	100,00
MEDIA FOOT BELGIQUE SRL	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
S5 ASIA SDN.BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE DROITS SPORTIFS SAS (S.E.D.S.)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	349 658 336	100,00	100,00
SPORT BUSINESS COMPANIONS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE CONSULTING SAS (EX F.F.P.)	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 592 674	100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH & CO. KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE FINANCIAL SERVICES GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERMEDIATE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ITALY	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE LTD	HERZELIYA PITUACH (ISRAËL)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO LTDA	RIO DE JANEIRO (BRÉSIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE MEDIA SOLUTIONS SAS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	350 857 686	100,00	100,00
SPORTFIVE NETHERLANDS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
SPORTFIVE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SPORTFIVE SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
SPORTFIVE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPORTFIVE VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
THE SPORTS PROMOTERS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL AG	ZURICH (SUISSE)		90,00	90,00
VIP SPORTSTRAVEL GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		90,00	90,00
ZACHEL AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		90,00	90,00
GROUPE PR EVENT				
PR EVENT I SVERIGE AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I GOTEBORG AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I BASTAD AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE IEC IN SPORTS				
IEC INVESTMENTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC HOLDING AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS SARL	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS ASIA PACIFIC LTD	HONG-KONG (CHINE)		100,00	100,00
WORLD TRIATHLON STOCKHOLM AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		55,00	100,00
GROUPE SPORTS INVESTMENT COMPANY				
SPORTS INVESTMENT COMPANY LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
BLACKWAVE SPORTS GROUP LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BLACWAVE SPORTS INVESTMENT COMPANY	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BLUE ENTERTAINMENT SPORTS & TELEVISION (BEST)	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (CA)	BEVERLYHILLS (USA)		100,00	100,00
DYNASTY SPORTS GROUP LLC (FL)	BEVERLYHILLS (USA)		100,00	100,00
GAME SEVEN SPORTS MEDIA LLC	LEXINGTON (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TEAM CHAMPIONSHIPS INTERNATIONAL LLC	DENVER (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLWIDE FOOTBALL LLC	JERICHO (USA)		100,00	100,00
GROUPE UPSOLUT				
EVENTERPRISE GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT EVENT GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT MERCHANDISING GmbH & CO.KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT SPORT AG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT SPORTS UK	LONDRES (UK)		100,00	100,00
UPSOLUT VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	100,00
UPSOLUT SPORTS OCEANIA	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		80,00	80,00
GROUPE LAGARDÈRE UNLIMITED INC.				
LAGARDÈRE UNLIMITED INC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
CROWN SPORTS MANAGEMENT LLC	ST SIMONS ISLAND (USA)		100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE UNLIMITED LLC	WILMINGTON (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
UPSOLUT USAT LLC	WILMINGTON (USA)		78,00	78,00
GROUPE HORS SPORT				
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	5 rue Éblé – 75007 Paris	433 565 819	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED TALENTS FRANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	402 345 425	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MARQUES FOLIES BERGÈRE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	51,00	51,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 694	90,00	90,00
GROUPE WORLD SPORT GROUP				
WORLD SPORT GROUP INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	78,60
WORLD SPORT GROUP HOLDINGS LTD	TORTOLA (ÎLES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	90,00
WORLD SPORT FOOTBALL LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP BEIJING LTD	BEIJING (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP EAST ASIA	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP FZ-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAI (INDE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUPEMAURITIUS LTD	PORT LOUIS (ÎLE MAURICE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		70,74	100,00
GROUPE SMAM				
LAGARDÈRE UNLIMITED AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
ERIS PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT (U.K.) LIMITED	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JAVELIN (EUROPE) LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HORS BRANCHES				
LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	99,98	100,00
DARIADE	42 rue Washington – 75408 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	42 rue Washington – 75408 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75408 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT ET CIE	6 rue Laurent Pichat – 75116 PARIS	320 366 453	100,00	100,00

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
HÉLIOS	42 rue Washington – 75408 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	42 rue Washington – 75408 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75408 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75408 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA, INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	42 rue Washington – 75408 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75408 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
MATRA MANUFACTURING & SERVICES-DEP	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	42 rue Washington – 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

Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2013 :

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
BOOKISH	WILMINGTON (USA)		33,33	33,33
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levasor 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
HARLEQUIN SA	83-85 boulevard Vincent Auriol 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00 ⁽²⁾
LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg 78910 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00 ⁽²⁾
LAGARDÈRE SERVICES				
C-STORE	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00 ⁽²⁾
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00 ⁽²⁾
DUTYFLY	ZAC du Moulin 6 rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	443 014 527	45,02	50,00 ⁽²⁾
RELAY @ ADP	55 rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
LYON DUTY FREE	Aéroport Lyon Saint-Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	533 770 074	45,02	49,84
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	45,02	50,00 ⁽²⁾
SVRLS@LAREUNION SAS	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92982 PARIS LA DÉFENSE Cedex		44,84	50,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
CELLFISH MEDIA LLC	NEW YORK (USA)		56,18	25,00
DISNEY HACHETTE PRESSE	124 rue Danton 92300 LEVALLOIS PERRET	380 254 763	49,99	50,00 ⁽²⁾
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
GULLI INTERACTIVE	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	533 299 616	65,66	50,00 ⁽²⁾
GULLI	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	480 937 184	65,66	50,00 ⁽²⁾
MARIE CLAIRE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	383 953 601	41,99	42,00
LA PLACE MEDIA	43 Boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	24,60	24,60
OEE LTD (BECAUSE)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		25,24	25,37
S.E.T.C.	48-50 boulevard Senard 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	49,29	49,31
GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,41	44,00 ⁽²⁾
107.8 ANTENNE AC GmbH & CO.KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,41	44,00 ⁽²⁾
ACCELERATION MEDIA	CAPE TOWN (AFRIQUE DU SUD)		49,75	50,00 ⁽²⁾
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,83	34,00
RADIO 21	BUCAREST (ROUMANIE)		19,90	20,00
MEDIAMARK (EX RADMARK)	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		29,85	50,00 ⁽²⁾

(2) Société contrôlée conjointement (cf. Note 2.2).

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE UNLIMITED				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00
GROUPE SPORTFIVE				
HSV-ARENA VERWALTUNGS GmbH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
JUNIPER GROUP GmbH	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
SPORTMILES AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		43,30	43,30
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00 ⁽²⁾
STADION FRANKFURT MANAGEMENT PAYMENT GmbH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00 ⁽²⁾
GROUPE IEC IN SPORTS				
SC LONG DISTANCE SKIING AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		49,00	49,00
HORS BRANCHES				
GLOBAL CAR SERVICES	42 rue Washington – 75408 PARIS	304 233 406	50,00	50,00 ⁽²⁾

(2) Société contrôlée conjointement (cf. Note 2.2).

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2012 ET 2011

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 158 à 295 du Document de référence de l'exercice 2012 déposé auprès de l'AMF en date du 5 avril 2013 sous le no D.13-0298.
- ▶ les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 133 à 271 du Document de référence de l'exercice 2011 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2012 sous le no D.12-0270.

Les 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

6.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2013	2012
Produits d'exploitation	7	7
Résultat d'exploitation	(17)	(16)
Résultat financier	26	(20)
Résultat courant	9	(36)
Résultat exceptionnel	1 974	2
Profit d'impôts	24	88
Résultat net comptable	2 007	54

Au 31 décembre 2013, le résultat d'exploitation ressort en perte à 17 M€, à un niveau très proche de celle de l'exercice 2012 (-16 M€). Il enregistre en produits une redevance d'utilisation

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2013	2012
Produits des VMP et assimilés	-	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	5	7
Intérêts et charges sur emprunts	(77)	(83)
Produits (frais) financiers nets	(72)	(76)
Dividendes encaissés ou à recevoir	32	46
Dotations et reprises de provisions	(27)	7
Autres éléments	93	3
Résultat financier	26	(20)

Le résultat financier ressort en profit à +26 M€, en progression de 46 M€ par rapport à 2012 qui comprend, pour l'essentiel :

- ▶ une baisse de 6 M€ des intérêts et charges sur emprunts ;
- ▶ une baisse des dividendes reçus de 14 M€, ces derniers provenant en totalité en 2013 et 2012 de la filiale Lagardère Finance ;
- ▶ une progression de 34 M€ sur les dotations aux provisions. En 2013, les dotations s'élèvent à 27 M€ qui concernent essentiellement les participations détenues dans Lagardère Ressources (15 M€) et Matra Manufacturing Services (12 M€). En 2012, ce poste affichait un solde positif de +7 M€, constitué d'une reprise de provision de 21 M€ sur actions propres, compensée par des dépréciations sur Lagardère Ressources (-9 M€) et Matra Manufacturing Services (-5 M€) ;

de marques facturée aux branches Media du Groupe et en charges les frais de fonctionnement de la structure holding ainsi que divers honoraires facturés à raison de prestations réalisées pour celle-ci.

- ▶ parmi les autres éléments, le boni de +93 M€ dégagé suite à la dissolution par transmission universelle de patrimoine de la société Désirade (holding de détention des titres EADS) au profit de Lagardère SCA.

Le résultat exceptionnel s'établit en 2013 à +1 974 M€ dont 1 971 M€ représentent le montant de la plus-value de cession, nette de frais, des titres EADS.

Le profit d'impôt s'établit à +24 M€ en 2013 comprenant une charge de -40 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).

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

6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT**Actif**

(en M€)	31.12.2013	31.12.2012
Actif immobilisé	6 185	7 183
Créances d'exploitation et divers	41	40
Disponibilités	8	12
Total actif	6 234	7 235

Passif

(en M€)	31.12.2013	31.12.2012
Capitaux propres	4 227	3 558
Provisions pour risques et charges	37	32
Dettes financières	1 930	3 612
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	40	33
Total passif	6 234	7 235

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2013 sont négatifs de 54 M€, en forte diminution par rapport à 2012, notamment imputable aux décaissements d'impôt et à la baisse des dividendes reçus.

Les flux nets d'investissement sont positifs à +2 630 M€ dont 2 272 M€ en provenance de la cession des titres EADS (produit de 2 283 M€ sur lequel s'imputent 11 M€ de frais liés à la cession) et 370 M€ au titre du remboursement des prêts en devises par les filiales, transférés en novembre 2013 à Lagardère Finance.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de 2 581 M€ qui comprend :

- ▶ des dividendes versés pour 1 323 M€. Ce montant inclut un dividende exceptionnel de 1 156 M€ qui fait suite à la cession de

la participation détenue dans EADS et qui constitue un acompte à valoir sur le dividende qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui statuera en 2014 sur les comptes de l'exercice 2013 ;

- ▶ des remboursements d'emprunts pour 1 003 M€ composés du rachat partiel de l'emprunt obligataire à échéancier 2014 à hauteur de 237 M€, du remboursement total du Crédit Syndiqué 2011 pour 666 M€, et du remboursement de l'emprunt obligataire LCL de 100 M€ échu en juillet 2013 ;
- ▶ un remboursement de la dette auprès de Lagardère Finance à hauteur de 265 M€, opération qui fait suite aux remboursements par les filiales des prêts devises ;
- ▶ la trésorerie apportée par la fusion absorption de Sogead à hauteur de 10 M€.

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible moins les dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2013	31.12.2012
Endettement net total	(1 922)	(3 600)

Sur l'exercice 2013, l'endettement net est en baisse de 1 678 M€ qui s'explique, pour l'essentiel, par l'excédent des fonds dégagés par les opérations (+2 576 M€) sur les dividendes versés (-1 323 M€), auquel vient s'ajouter l'extinction de la dette financière vis-à-vis de Désirade (suite à la transmission de patrimoine au profit de Lagardère SCA) pour 407 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 2013 est exigible à moins de 30 jours.

6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2013

RFA

Bilan de la société mère au 31 décembre 2013

Actif (en M€)	31.12.2013 Montants bruts	31.12.2013 Amortissements et provisions	31.12.2013 Montants nets	31.12.2012 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	6 283	190	6 093	6 724
- Créances rattachées aux participations	-	-	-	377
- Autres titres immobilisés	127	35	92	82
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	6 410	225	6 185	7 183
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	72	33	39	28
Valeurs mobilières de placement	7	-	7	11
Disponibilités	1	-	1	1
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
Actif circulant	80	33	47	40
Charges à répartir sur plusieurs exercices	2	-	2	
Écarts de conversion - Actif	-	-	-	12
Total Actif	6 492	258	6 234	7 235

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

Passif (en M€)	31.12.2013 Montants	31.12.2012 Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 030	1 045
Réserves :	-	-
- Réserve légale	87	87
- Réserves réglementées	-	-
- Autres réserves	31	31
Report à nouveau	1 428	1 541
Résultat net de l'exercice	2 007	54
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	(1 156)	
Capitaux propres	4 227	3 558
Provisions pour risques et charges	37	32
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :	-	-
- Emprunts obligataires	1 152	1 491
- Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	-	671
- Dettes rattachées à des participations	778	1 450
Dettes d'exploitation	4	7
Dettes diverses	36	17
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	-	9
Total passif	6 234	7 235

Résultat de la société mère au 31 décembre 2013

(en M€)	2013	2012
Produits d'exploitation	7	7
Charges d'exploitation	(24)	(23)
Résultat d'exploitation	(17)	(16)
Produits financiers	133	61
Charges financières	(110)	(117)
Variation des provisions	3	36
Résultat financier	26	(20)
Résultat courant avant impôt	9	(36)
Résultat exceptionnel	1 974	2
Impôt sur les résultats	24	88
Résultat net	2 007	54

Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2013

(en M€)	2013	2012
Résultat net comptable	2 007	54
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	23	(15)
Boni de liquidation	(93)	-
Résultat sur cession d'immobilisations	(1 971)	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement	(20)	7
Flux générés (consommés) par l'activité	(54)	45
Investissements financiers	(29)	(585)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	2 289	19
Diminution des créances et des prêts	370	6
Solde des opérations d'investissement	2 630	(560)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	2 576	(515)
Dividendes versés	(1 323)	(166)
Diminution des emprunts et dettes financières	(1 003)	(273)
Emprunts nouveaux	-	738
Variation des comptes courants Groupe	(265)	213
Trésorerie Apport Fusion et Tup	10	-
Solde des opérations financières	(2 581)	512
Incidence des écarts de conversion	1	6
Variation de trésorerie	(4)	3
Trésorerie début de période	12	9
Trésorerie fin de période	8	12

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2013

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SCA, Société mère du groupe Lagardère est un holding financier dont le bilan est principalement composé, d'une part, de participations et de prêts consentis à ses filiales et, d'autre part, des moyens de financement du Groupe.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Dans le cadre de la cession de la participation dans EADS, il a été procédé à une réorganisation juridique des structures de détention de cette participation :

- ▶ Transmission universelle du patrimoine de la Société DÉsirADE (Holding détenant la Société SOGEADE SCA, elle-même détentrice des titres EADS) au profit de Lagardère SCA le 6 avril 2013. Cette dissolution a engendré un boni de 93 M€ comptabilisé en résultat financier.
- ▶ Fusion-absorption de SOGEADE SCA par LAGARDERE SCA le 16 mai 2013, avec effet rétroactif au 4 avril 2013. Le mali technique de fusion (4 M€) a été imputé sur la plus-value de cession des titres EADS.

La cession des titres a été réalisée le 12 avril 2013 au prix unitaire de 37,36 € représentant un montant total de 2 283 M€ et a dégagé une plus-value nette de frais de 1 971 M€. À la suite de cette opération, la Gérance du Groupe a décidé de verser un acompte sur dividende de 9 € par action qui constitue la part exceptionnelle du dividende qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2013. Le montant total de l'acompte versé s'élève à 1 156 M€.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à une réduction de son endettement en procédant au remboursement, à hauteur de 666 M€ de l'en-cours total du Crédit Syndiqué 2011 et a procédé à un rachat partiel, à hauteur de 237 M€, de l'obligation à échéance du 5 octobre 2014.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France. Ils respectent en

particulier les dispositions du Règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Des 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 DEVICES

Les dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- ▶ lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- ▶ lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2013	Augmentation	Diminution	31.12.2013
Immobilisations corporelles				-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres *	7 027	28	656	6 399
Créances rattachées à des participations	377	-	377	-
Autres immobilisations financières **	-	11	-	11
Total actif immobilisé	7 404	39	1 033	6 410

* Ce poste inclut les mouvements sur les actions propres.

** Ce poste correspond à la souscription au FCP Iinvest.

La diminution du poste Participations correspond à hauteur de 612 M€ à l'annulation des titres Désirade dans le cadre de sa dissolution par transmission de patrimoine au profit de Lagardère

SCA et à l'annulation des titres d'autocontrôle par voie de réduction de capital à hauteur de 28 M€.

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

	01.01.2013	Augmentation	Diminution	31.12.2013
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	221	19	15	225
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	221	19	15	225

Les mouvements de l'exercice comportent :

- ▶ des dotations sur les titres Lagardère Ressources (7 M€ complété par une dotation aux provisions pour risques et charges de 8 M€) et Matra Manufacturing Services (12 M€) ;

- ▶ l'annulation des provisions sur les actions propres à hauteur de 13 M€ en contrepartie de la réduction de capital réalisée.

2. CRÉANCES

Au 31.12.2013, les créances se ventilent par échéance comme suit :

	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	-		-
Créances de l'actif circulant	72	72	-
Total	72	72	-

Les créances de l'actif circulant comprennent principalement les comptes courants d'intégration fiscale et les primes sur option d'achat d'actions propres quasi totalement dépréciées.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2013	31.12.2012
Valeur brute	7	11
Dépréciation	-	-
Valeur nette	7	11
Valeur d'inventaire	7	11
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 31.12.2012	800	1 163	1 541	54	-	3 558
Réduction de capital	(4)	(11)	-	-	-	(15)
Augmentation de capital	4	(4)	-	-	-	-
Dividendes distribués ⁽¹⁾	-	-	(167)	-	-	(167)
Affectation du résultat 2012	-	-	54	(54)	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	2 007	-	2 007
Acompte sur dividendes en instance d'affectation	-	-	-	-	(1 156)	(1 156)
Capitaux propres au 31.12.2013	800	1 148	1 428	2 007	(1 156)	4 227

(1) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2013, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60 € et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

En 2013, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 588 422 actions d'autocontrôle d'une valeur nette comptable de 15 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves et portant sur un même nombre d'actions.

Les actions nouvelles ont été attribuées en avril 2013 aux cogérants du Groupe bénéficiaires du plan du 17 décembre 2010, en juillet 2013 aux dirigeants bénéficiaires du plan du 15 juillet 2011, en octobre 2013 aux salariés bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 1^{er} octobre 2009 et en décembre 2013 aux salariés bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 29 décembre 2011.

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2013
Détention au 1^{er} janvier	3 274 993
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité ⁽¹⁾	749 407
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité ⁽¹⁾	(637 407)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	389 000
Attributions	(1 000)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(588 422)
Détention au 31 décembre	3 186 571

(1) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

A. La Société a émis le 10 juillet 2003 un emprunt obligataire pour un montant de 100 M€ représenté par 100 000 obligations de 1 000 € dont les caractéristiques sont :

- ▶ durée : 10 ans ;
- ▶ échéance : 10 juillet 2013 ;
- ▶ une opération d'échange (swap) portant sur les conditions financières de l'emprunt a été simultanément conclue avec une banque qui aboutit, pour Lagardère SCA, à payer par triserialités une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois +1,035 % ;
- ▶ l'emprunt a été remboursé le 10 juillet 2013 ;
- ▶ pour l'année 2013, la charge d'intérêts s'élève à 0,7 M€.

B. Lagardère SCA a émis le 24 septembre 2009 avec règlement le 6 octobre 2009 un emprunt obligataire public de 1 milliard d'euros remboursable à échéance du 5 octobre 2014 au taux fixe de 4,875 %.

Cet emprunt a été entièrement souscrit par des investisseurs institutionnels.

La société a procédé au rachat d'une partie de l'emprunt et à l'annulation des obligations rachetées :

- ▶ en 2012, pour un montant de 123 M€ en valeur nominale et un prix de rachat de 129 M€ ;
- ▶ en 2013, pour un montant de 237 M€ en valeur nominale et un prix de rachat de 250 M€.

En conséquence de ces deux opérations, le solde restant est de 640 M€.

Pour l'année 2013, la charge d'intérêts s'élève à 49,2 M€.

C. 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 2013, la charge d'intérêt s'élève à 20,6 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2013	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	1 152	652	500	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	0
Emprunts et dettes financières divers *	778	-	-	778
Dettes d'exploitation et dettes diverses	40	30	10	0
Total général	1 970	682	510	778

* Compte courant Lagardère Finance.

8. ÉTAT DES PROVISIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2013	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2013
Provisions pour risques et charges	32	8	3 (*)	37
Dépréciations				
- des immobilisations financières	221	19	15 (**)	225
- autres	65		32 (***)	33
Sous-total dépréciations	286	19	47	258
Total général	318	27	50	295
dont dotations et reprises :				
- financières		27	47	
- exceptionnelles			3	

(*) Se répartissant en :

- reprises de provisions utilisées: 0 M€;
- reprises de provisions non utilisées: 3 M€.

(**) Le détail est présenté en note 1 : Actif immobilisé.

(***) 30 M€ de reprise de dépréciations des primes sur options d'achat annulés dans l'exercice. Cette reprise est compensée par une charge d'égal montant inscrite en charges financières.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

	Postes d'actif		Postes de passif
Immobilisations financières	6 093	Dettes financières	778
Créances de l'actif circulant	17	Dettes d'exploitation et dettes diverses	25
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
Intérêts des dettes	2	Participations	38
Pertes sur filiales	27	Profits sur filiales	2

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

	Montants		Montants
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	-	Dettes financières	11
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et dettes diverses	12
Disponibilités	-		
Total	0	Total	23

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2013	2012
Produits financiers	136	111
Produits financiers de participations	39	57
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Autres intérêts et produits assimilés*	93	4
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions	3	50
Gains de change	1	-
Charges financières	(110)	(131)
Intérêts et charges assimilés	(80)	(117)
Dotations aux provisions	(27)	(13)
Perte de change	(2)	(1)
Résultat financier	26	(20)

* Boni de liquidation Désirade

13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2013	2012
Plus et moins-values de cessions d'actifs	1 971	-
Dotations et reprises de provisions	3	5
Autres produits et charges exceptionnels	-	(3)
Résultat exceptionnel	1 974	2

14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +24 M€ en 2013 comprenant une charge de -40 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 2013, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 413 M€.

15. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	-	Abandons de créances sous réserve de retour à meilleurs fortune	-
Garanties de loyers données à des filiales	3	Ligne de crédit autorisées et non utilisées	1 645
Garanties données au profit de tiers	9	Contregaranties reçues de Tiers	9
Intérêts bancaires sur crédit long terme	-		-

Opérations sur produits dérivés

Dans le cadre de la couverture de plans d'achat d'actions mis en place au profit des salariés de son Groupe, Lagardère SCA détient des options d'achat (*calls*) qui lui permettent d'acquérir auprès de Barclays PLC des titres Lagardère SCA en vue de leur cession aux salariés bénéficiaires de ces plans.

Au 31 décembre 2013 la position des contrats de *call* est la suivante :

- ▶ 1 971 623 options à 35,82 €
sur titres Lagardère Plan 2004 71 M€

Au bilan du 31 décembre 2013 les *calls* sont valorisés à leur valeur de marché soit 0,5 M€, ce qui a conduit sur l'exercice 2013 à enregistrer une reprise de dépréciation de 0,4 M€ (en 2012, une provision de 0,2 M€ avait été enregistrée).

La couverture des plans 2005 et 2006 portant respectivement sur 1 423 339 options à 56,97 € et 1 627 600 options à 55,84 € est assurée au travers de l'affectation de 3 186 571 actions directement détenues par Lagardère SCA.

Au 31 décembre 2013, l'action Lagardère cotait 27,02 €.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2009 à 2013, 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	Nombre de droits restants au 31 décembre 2013
Plans des 1 ^{er} octobre et 31 décembre 2009	571 525	21 155
Plans du 17 décembre 2010	634 950	129 200
Plans des 15 juillet et 29 décembre 2011	650 000	192 250
Plans du 25 juin 2012	645 800	627 450
Plans du 26 décembre 2013	712 950	712 950

Pour les salariés du Groupe, ces quatre plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Pour les bénéficiaires résidents à l'étranger, la remise des actions interviendra à l'issue d'une période de quatre ans, sous condition de présence de deux ans.

Pour les Co-gérants du Groupe, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'au 31 décembre 2016, jusqu'aux 1^{er} avril 2015, 2014 et 2013 respectivement pour les plans 2013, 2012, 2011 et 2010 ;
- ▶ d'autre part à la réalisation d'objectifs définis sur la base de critères internes au Groupe (résultats opérationnels et flux de trésorerie opérationnels consolidés) qui, s'ils ne sont pas atteints, entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Pour les membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, bénéficiaires du plan du 26 décembre 2013, l'attribution des actions ne sera définitive qu'à l'issue d'une période de trois ans et trois mois suivant l'attribution, soit le 1^{er} avril 2017 et sous réserve d'une condition de présence et de l'atteinte d'objectifs de performance fondés sur le résultat opérationnel Média et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe.

Ajustement du nombre de droits à actions gratuites Lagardère SCA et des prix d'exercice et nombres d'options d'achat d'actions Lagardère SCA attribués, en conséquence du versement d'un acompte sur dividende exceptionnel

Le 21 mai 2013, la Gérance du Groupe a décidé, suite à la cession du solde de sa participation dans la société EADS, de verser un acompte sur dividende exceptionnel d'un montant de 9 € par

action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action avant détachement du coupon correspondant.

Il devrait en conséquence être procédé, conformément au droit positif, à une préservation des droits des titulaires d'actions gratuites non encore attribuées le 6 mai 2014, date de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice 2013, ainsi que des trois plans d'options d'achat d'actions toujours en vigueur.

L'administration fiscale interrogée a répondu que le fait que cette distribution exceptionnelle ait été réalisée sous la forme d'un acompte sur dividende, cas non prévu par le Code du commerce, ne pouvait donner lieu à un ajustement des droits à actions gratuites ainsi que du prix et du nombre d'options d'achat d'actions sans remettre en cause le régime de faveur prévu par la loi.

Toutefois, au regard des termes du dispositif de l'arrêt rendu le 27 février 2001 par la Cour de cassation dans une affaire qui opposait Lagardère SCA à la société ABC ARBITRAGE, il conviendra de procéder :

- ▶ à une préservation des droits des titulaires d'actions gratuites selon des modalités qui seront arrêtées une fois l'affectation des résultats de l'exercice 2013 approuvée par l'assemblée générale des actionnaires ;
- ▶ en tant que de besoin, à la préservation des droits des titulaires des trois plans d'options d'achat restant en vigueur, si le prix d'exercice (compris entre 51,92 € et 56,97 €) revenait dans la monnaie d'ici la fin des périodes d'exercice correspondantes (2014, 2015, 2016), c'est-à-dire à une valeur proche du cours de l'action.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Filiales et participations au 31 décembre 2013

(en milliers d'euros)	Capital	Réserves	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	36 439	99,25	
HOLPA (immeuble Monceau - 42, Rue Washington - 75008 Paris)	536	3 109	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	2 800 000	287 484	100,00	
LAGARDÈRE MEDIAS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris) (*)	873 600	207 746	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	4 893	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	10 000	(3 397)	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4 rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	17 829	100,00	
MNC (immeuble Monceau - 42 rue Washington - 75008 Paris)	89 865	29 749	100,00	
B. Participations (10 à 50% du capital detenu par Lagardère SCA)				
C. Autres participations significatives (-10% du capital détenu par Lagardère SCA)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A. Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales				
B. Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C. Participations non reprises au paragraphe C				
- Autres filiales				

(*) : Résultats provisoires.

	Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice (*)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
	165 450	134 707				120	56
	16 938	3 616				(29)	
	3 080 000	3 080 000				30 704	31 640
	2 695 983	2 695 983			6 638	(141 992)	
	25 444	25 444				(1 491)	
	92 332	0			60 912	(14 084)	
	94 035	39 800			18 354	(13 454)	
	112 732	112 732				6 208	
	452	452					

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2013(Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1984)

(en 000€)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)			
A. Participations françaises			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :			6 092 283
Nombre d'actions ou de parts :			
6 453 988	Financière de Pichat & Compagnie		134 707
107 284	Holpa		3 616
280 000 000	Lagardère Finances		3 080 000
54 600 000	Lagardère Medias		2 695 983
999 991	Lagardère Participations		25 445
1 000 000	Lagardère Ressources		0
845 474	Matra Manufacturing & Services		39 800
7 848 480	MNC		112 732
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			
Total des participations françaises			6 092 283
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			6 092 735
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)			
C. Fonds d'investissement		FCPR IDINVEST	563
Total des fonds d'investissement			563
D. Actions propres			80 713
Total des actions propres			80 713
Total des autres titres immobilisés			81 276
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			7 528 246
Nombre d'actions ou de parts :			
10	AMUNDI TRESO 3 MOIS PARTS DP		7 528 246
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)			7 528 246

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles R 225-83/R 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2009	2010	2011	2012	2013
I Capital en fin d'exercice (en euros)					
a) Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045
b) Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-		
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-		
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-		
II Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	9 846	8 457	12 535	7 054	7 239
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	156 294	272 386	257 302	(65 638)	1 976 989
c) Impôt sur les bénéfices	87 203 ⁽¹⁾	88 017 ⁽¹⁾	93 037 ⁽¹⁾	88 276 ⁽¹⁾	23 410 ⁽¹⁾
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	298 529	373 527	297 253	53 952	2 006 615
e) Résultat distribué aux actionnaires	165 142	165 097	165 700	166 247	⁽²⁾
III Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,86	2,75	2,67	0,17	15,25
b) Résultat après impôts et charges calculées	2,28	2,85	2,27	0,41	15,30
c) Dividende distribué à chaque action	1,30	1,30	1,30	1,30	⁽²⁾
IV Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-

(1) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(2) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 mai 2014 la distribution d'un dividende de 10,30 € par action, dont 1,30 € correspond à la partie ordinaire de ce dividende et 9 € à la partie extraordinaire qui a fait l'objet d'un acompte suite à la décision de la Gérance du 21 mai 2013, ainsi qu'une distribution exceptionnelle de 6 € par action dont le montant global sera prélevé sur le poste « primes d'émission ».

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 2013, 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 vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

MAZARS

Bruno Balaire

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

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 10 de l'annexe qui présente les hypothèses retenues dans le cadre des tests de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, notamment celles relatives à Lagardère Unlimited.

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 2013.

En ce qui concerne notamment les actifs de la Branche Unlimited, l'atteinte des hypothèses retenues par la gérance pour les prévisions de flux de trésorerie dépend des conditions de réalisation des contrats en cours, de la capacité à renouveler ces mêmes contrats ou à en gagner de nouveaux ainsi que des conditions de marge attribuées.

En ce qui concerne les actifs de la Branche Active, l'atteinte des hypothèses retenues par la gérance pour les prévisions de flux de trésorerie dépend notamment du marché de la diffusion de la presse et de son incidence sur les revenus publicitaires, et pour les activités numériques, du rétablissement d'un environnement concurrentiel équilibré et la monétisation de nouveaux services.

Dans le contexte décrit ci-dessus, nous n'avons pas identifié d'éléments susceptibles de remettre en cause globalement le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la gérance dans les business-plans utilisés dans le cadre des tests de valeur.

- ▶ 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 du rapport.

III VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Courbevoie et à Paris-La Défense, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Bruno Balaire

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

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

6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère

Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations 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 2013, 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'acquiescent 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 2013, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 25,3 millions d'euros par rapport à 22,7 millions d'euros au titre de l'exercice 2012.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

MAZARS

Bruno Balaire



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	198	7.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au personnel sur les actions de l'émetteur ou sur celles de ses filiales (rapport spécial de la Gérance)	231
7.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	198	7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	232
7.1.2 Présentation de la Commandite Lagardère SCA	198	7.4.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	232
7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	199	7.4.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	242
7.2.1 Associés Commandités	199	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	247
7.2.2 Gérants	199	7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	248
7.2.3 Membres du Conseil de Surveillance	203	7.5.1 Opérations conclues avec LC&M	248
7.2.4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	210	7.5.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	248
7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES RFA	211		
7.3.1 Gérance et Comité Exécutif	211		
7.3.2 Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 aux membres de la Gérance	222		
7.3.3 Conseil de Surveillance	227		
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 2013	228		
7.3.5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou de ses filiales consenties au personnel (rapport spécial de la Gérance)	228		

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

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

RFA

7.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- ▶ un ou plusieurs Commandités, indéfiniment responsables du passif social sur leurs biens propres ;
- ▶ des Associés Commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales choisies parmi les Commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des Commandités. Toutefois les commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les Commandités, s'ils sont aussi commanditaires, ne prenant pas part au vote.

7.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 8.2) de la Société font de la Commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- ▶ une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance – qui dirige les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination des membres duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- ▶ un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant

par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir paragraphe 8.2.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;

- ▶ la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- ▶ l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- ▶ l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée aux sociétés anonymes classiques, entre le rôle du Président, lorsqu'il est Directeur Général, et celui du Conseil d'Administration dont il est issu.

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

7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RFA

7.2.1 ASSOCIÉS COMMANDITÉS

Arnaud Lagardère

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Société Arjil Commanditée-Arco

Société anonyme au capital de 40 000 €

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

7.2.2 GÉRANTS

Au 31 décembre 2013, 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 (voir § 8.1.8.1) : 12 190 179

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé le 11 mars 2009 par le Conseil de Surveillance sur proposition des Associés Commandités, pour une durée de six ans, soit jusqu'au 11 mars 2015.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS). Monsieur Arnaud Lagardère et ces deux Sociétés (voir § 8.1.8.1) détiennent, au 31 décembre 2013, 9,30 % du capital de Lagardère SCA.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'Université de Paris Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

A) FONCTION PRINCIPALE

Gérant de Lagardère SCA

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2013)

Président-Directeur Général de la société Lagardère Media (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

43, quai de Grenelle à Paris 15^e (75)

Président du Conseil de Surveillance de la société

Lagardère Services (SAS)

2, rue Lord-Byron à Paris 8^e (75)

Président du Conseil de Surveillance de la société

Lagardère Active (SAS)

149-151, rue Anatole-France à Levallois-Perret (92300)

Président du Comité de direction de la société

Lagardère Unlimited (SAS)

16-18, rue du Dôme à Boulogne-Billancourt (92100)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Président de la société Lagardère Unlimited Inc.,
4711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington
États-Unis

Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc.,

Managing Member de la société Lagardère Unlimited LLC

4711, Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington

États-Unis

Président de la société Sports Investment Company LLC

4711 Centerville Road, Suite 400 de 19808 Wilmington

États-Unis

Director de la société World Sport Group Investments Ltd
PO Box 957 – Offshore Incorporations Centre Road Town – Tortola

Director de la société World Sport Group Holdings Ltd
PO Box 957 – Offshore Incorporations Centre Road Town – Tortola

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing

Ressources (Association loi 1901)

42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing

(Association loi 1901)

42, rue Washington à Paris 8^e (75)

Président de la société Lagardère (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Néant

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

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton (SA)
22, avenue Montaigne – 75008 Paris (sorti en mai 2009)

Représentant permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'Administration de Lagardère Active Radio International (SA)
28, rue François-1^{er} – 75008 Paris (sorti en mai 2009)

Membre du Conseil de Surveillance de Daimler (AG)
Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen (sorti en avril 2010)

Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin CASG (Association loi 1901)
121, avenue de Malakoff à Paris 16^e (75) (sorti en septembre 2010)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS)
4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) (sorti mai 2011)

Membre du Conseil d'Administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company-EADS N.V.
Mendelweg 30, 2333 CS Leiden – Pays-Bas (sorti en avril 2013)

Président du Conseil d'Administration de la société EADS Participations B.V.
Teleportboulevard 140, 1043 EJ Amsterdam
PO BOX 2838, 1000 CV – The Netherlands (sorti en avril 2013)

Président et Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS)
42, rue Washington à Paris 8^e (75) (sorti en octobre 2013)

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 et Pierre Leroy, ainsi que, depuis le 10 mars 2010, par Messieurs Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante à compter du 17 mars 1998.

À l'occasion du renouvellement de son mandat le 10 mars 2010 pour une nouvelle durée de six années, le Conseil de Surveillance, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts, a, sur proposition des Associés Commandités, agréé :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

En leur qualité de représentants légaux de Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de « Co-gérants » de Lagardère SCA.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par la société Arjil Commanditée-Arco :

Néant

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco (au 31.12.2013) :

ARNAUD LAGARDÈRE (voir pages précédentes)

PIERRE LEROY

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 41 031

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'Études supérieures de Droit, M. Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, PDG de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-Gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2013)

Président de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur, Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société monégasque)

Gérant de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA)

Président de la société Lagardère Participations (SAS)

Président de la société Lagardère Expression (SAS)

Président de la société Dariade (SAS)

Président de la société Sofrimo (SAS)

Président de la société Holpa (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)

Gérant de la société Team Lagardère (SNC)

Director of Lagardère UK Ltd

Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Administrateur, Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)

(1) Voir au § 8.2.4 les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco.

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Président de l'IMEC (Institut « Mémoires de l'Édition Contemporaine »)
 Président de la fondation pour la Mémoire de la Création Contemporaine
 Membre du comité Consultatif de la société Sotheby's
 Membre du Conseil d'Administration de Doucet-Littérature (association)
 Président du jury du « Prix des Prix » littéraires
 Membre du Cercle de la Bibliothèque Nationale de France

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (*sorti en octobre 2009*)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Arlis (SAS) (*sorti en janvier 2010*)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde (SA) (*sorti en novembre 2010*)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (*sorti en mai 2011*)
 Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP) (*sorti en juin 2011*)
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS) (*sorti en juin 2012*)
 Président de la société Désirade (SAS) (*sorti en avril 2013*)
 Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (*sorti en avril 2013*)

DOMINIQUE D'HINNIN

4, rue de Presbourg – 75116 Paris
 Né le 4 août 1959

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 65 083

Normalien (Maîtrise de Lettres Classiques – rue d'ULM), ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion Diderot), Inspecteur des Finances, Dominique D'Hinnin rejoint le groupe Lagardère comme chargé de mission auprès de Philippe Camus en 1990.

Il a été successivement Directeur de l'Audit interne du Groupe, Directeur Financier de Hachette Livre en 1993, puis en 1994 Executive Vice President de Grolier Inc. (Connecticut, USA). À son retour des États-Unis en 1998, il est nommé Directeur Financier de Lagardère SCA.

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-Gérant de Lagardère SCA
 Directeur Financier du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco (SA)
 Président-Directeur Général de la société Ecrinvest 4 (SA)
 Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast (*société de droit monégasque*)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)
 Administrateur de la société Hachette Livre (SA)
 Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)
 Director de la société Lagardère North America, Inc. (États-Unis)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Membre du Conseil Stratégique de Price Waterhouse Coopers France
 Président du Club des Normaliens dans l'Entreprise
 Trésorier de la Fondation de l'École normale Supérieure
 Président de l'Institut de l'École normale Supérieure

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président de la société Eole (SAS) (*sorti en février 2009*)
 Membre du Conseil de Surveillance et Président du Comité d'Audit de la société Le Monde (SA) (*sorti en novembre 2010*)
 Président du Club des Trente (Association regroupant les directeurs financiers des entreprises du CAC 40) (*sorti en janvier 2011*)
 Vice-Président du Conseil d'Administration et Président du Comité d'Audit de la société Atari (SA) (*sorti en mars 2011*)
 Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (*sorti en mai 2011*)
 Administrateur de la société Le Monde Interactif (SA) (*sorti en décembre 2011*)
 Administrateur de la société Lagardère Entertainment (SAS) (*sorti en juin 2012*)
 Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (*sorti en avril 2013*)
 Member of the Board of Directors de la société European Aeronautic Defence and Space Company – Eads NV (*sorti en avril 2013*)
 Member of the Board of Directors de la société EADS Participations B.V. (*sorti en avril 2013*)
 Représentant permanent de la société Hachette Filipacchi Presse au Conseil d'Administration de la société Les Éditions P. Amaury (SA) (*sorti en mai 2013*)
 Vice-Président et membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité d'Audit de la société Canal+ France (SA) (*sorti en novembre 2013*)

THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 44 862

Diplômé de l'université Paris Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), Monsieur Thierry Funck-Brentano a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

A) FONCTIONS PRINCIPALES

Co-Gérant de Lagardère SCA

Directeur des Relations Humaines, de la Communication et du Développement durable du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco

Administrateur de la société Lagardère Media (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Services (SAS)

Président et Membre du Comité de Direction de la société Lagardère Unlimited (SAS)

Director de la société World Sport Group Holdings Ltd

Director de la société World Sport Group Investments Ltd

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA)

Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Administrateur, Secrétaire, Trésorier de l'Association Lagardère Paris Racing Ressources

Secrétaire de l'Association Lagardère Paris Racing

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE

Administrateur de l'Université Paris IX Dauphine

Administrateur de la Fondation de l'Université Paris IX Dauphine

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Président de la société Edifinance Participations (SAS) (sorti en mars 2009)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Sports (SAS) (sorti en mai 2011)

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Presse (SA) (sorti en juin 2011)

Gérant de la société Presstalis (ex-NMPP) (sorti en juin 2011)

Gérant de la société SAEM Transports Presse (sorti en juin 2011)

Administrateur de la société Mediakiosk (SAS) (ex-AAP) (sorti en novembre 2011)

Administrateur de la société SGEL (sociedad General Española de Librería) (Espagne) (sorti en juillet 2012)

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA) (sorti en janvier 2013)

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2013

		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⁾	10.03.2010	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Nathalie Andrieux Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Antoine Arnault Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	30.10.2013
Membre du Conseil	Martine Chêne Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Georges Chodron de Courcel Membre non indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	François David Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations	Pierre Lescure Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.2010 ^(**)	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Soumia Belaidi Malinbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Hélène Molinari Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Javier Monzón Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	AGO 2014 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Amélie Oudéa-Castéra Membre non indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	03.05.2013
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Didier Pineau-Valencienne Membre indépendant ⁽¹⁾	29.04.2008	03.05.2013
Membre du Conseil	François Roussely Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2012	AGO 2016 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Aline Sylla-Walbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ⁽¹⁾
Membre du Conseil	Susan M. Tolson Membre indépendant ⁽¹⁾	10.05.2011 ^(***)	AGO 2015 ⁽¹⁾
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Patrick Valroff Membre indépendant ⁽¹⁾	27.04.2010	AGO 2014 ⁽¹⁾
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

(1) Conformément aux critères d'indépendance du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. 7.4.2 ci-après).

(*) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(**) La nomination de Jean-Claude Magendie a pris effet le 1^{er} mai 2010.

(***) La nomination de Susan M. Tolson a pris effet le 1^{er} juillet 2011.

XAVIER DE SARRAU

16 West Halkin Street – SW1 X8JL Londres

Né le 11 décembre 1950

Nationalité française

Date de nomination : 10 mars 2010⁽¹⁾

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et de son Comité d'Audit.

Diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC) et Docteur en droit fiscal, il est avocat aux Barreaux de Paris et Genève spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation de groupes familiaux ou privés.

Il a effectué une partie de sa carrière au sein du Groupe Arthur Andersen (1978 à 2002) en qualité, notamment de Managing Partner France, Managing Partner EMEA, et enfin Managing Partner Worldwide Global Management Services, et faisait partie du Comité Exécutif mondial.

Dans le prolongement de son propre cabinet d'avocats à l'étranger, M. de Sarrau a participé à la fondation, en 2005, du cabinet «Sarrau Thomas Couderc», cabinet dont il n'est plus associé depuis 2008, et avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts et dont le nom est maintenant STC Partners.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**En France :**

Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux

À l'étranger :

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Administrateur d'IRR SA (Suisse)

Membre du Conseil de EFTC (USA)

Membre du Conseil de 16 West Halkin (UK)

Administrateur Oredon Associates (UK)

Administrateur Verny Capital (Kazakhstan)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil de Surveillance de Financière Atlas

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)

Membre du Conseil de FCI Holding SA

Membre du Conseil de Continental Motors Inns SA (Luxembourg)

NATHALIE ANDRIEUX

Tour Cristal – 7-11, quai André-Citroën – 75015 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 : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Nathalie Andrieux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'École supérieure d'informatique SUPINFO à Paris en 1988. Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire dans le Groupe des Banques Populaires, où elle se voit confier des projets de développement de systèmes d'information. En 1997, elle rejoint le groupe La Poste, en qualité notamment de chef du service système d'information de pilotage. Fin 2001, Nathalie Andrieux prend la direction du marketing stratégique à la direction de la stratégie et, en 2003, elle est nommée directrice de la Dides (Direction de l'Innovation et Des E-Services du groupe La Poste). En 2004, forte de cette solide expérience en management, stratégie, innovation et organisation, elle est nommée Directrice Générale de Mediapost.

Elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013. Après l'expansion européenne menée depuis 2008 avec la création de Mediapost au Portugal, en Espagne puis en Roumanie, Nathalie Andrieux consolide le développement de l'entreprise en lui agrégeant de nouvelles expertises développées par croissance organique ou par croissance externe. Après la création de la régie Mediapost Publicité en juin 2010, Mediapost acquiert Sogec (leader du marketing promotionnel) en décembre de la même année puis prend une participation majoritaire dans Mediaprism (agence de communication et connaissance client) en mars 2011. Enfin elle crée et prend la tête du Groupe Mediapost en septembre 2011, ainsi que la présidence des conseils des entités rattachées. Elle est par ailleurs nommée DGA Numérique du groupe La Poste en octobre 2012 et, depuis le 17 janvier 2013, Membre du Conseil national du numérique.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés**En France :**

Présidente de Mediapost Holding

Présidente de Matching

Présidente de Media Prisme

Administratrice de Maileva

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost Publicité

Membre du Comité d'Orientation de SMP

Membre du Comité d'Orientation de Cabestan

Administratrice de Mix Commerce

Membre du Conseil national du numérique

Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale

Membre du Comité d'investissement de XAnge Capital 2

À l'étranger :

Administratrice de Mediapost SGPS (Portugal)

Administratrice de Mediapost Spain (Espagne)

Administratrice de Mediapost Hit Mail (Roumanie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du comité d'orientation de Neopress

Présidente de Mediapost

Présidente de Mediapost Publicité

Présidente de SMP

Présidente de Financière Adverline

Présidente de Cabestan

Présidente de Mix Commerce

Membre du comité de Multicanal

(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.

Président-Directeur Général de Mediapost
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost
 Présidente du Conseil d'Administration de Adverline
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Hit Mail (Roumanie)
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost SGPS (Portugal)
 Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Spain (Espagne)

ANTOINE ARNAULT

120, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris

Né le 4 juin 1977

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : 30 octobre 2013

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Antoine Arnault, diplômé d'HEC Montréal et titulaire du MBA de l'Insead, a créé en 2000 une société dans le secteur de l'Internet, plus particulièrement dans l'enregistrement de noms de domaine.

En 2002, il cède sa participation et rejoint le groupe LVMH au sein de la société Louis Vuitton où il occupe successivement les fonctions de Responsable Marketing, puis de Directeur du réseau province.

En 2007, il devient Directeur de la Communication de Louis Vuitton. Publicité, éditions, développement digital et achats médias sont sous sa responsabilité.

Depuis 2011, il est Directeur Général de la Maison Berluti. Il est, cette même année à l'initiative de l'opération « Les Journées Particulières ». Fin 2013, il est nommé, en plus de ses fonctions actuelles, Président de la société Loro Piana.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de LVMH – Moët Hennessy Louis Vuitton SA

Président du Directoire de Berluti SA

Membre du Conseil de Surveillance des Échos SAS

Administrateur du Comité Colbert

Administrateur de Madrigall SA

Président de AA Conseil SAS

À l'étranger :

Gérant de Berluti LLC (États-Unis)

Administrateur de Berluti Hong Kong Company Limited (Hong Kong)

Administrateur de Berluti (Shanghai) Company Limited (Chine)

Administrateur de Berluti Orient FZ-LLC (Émirats arabes unis)

Président du Conseil d'Administration de Loro Piana S.p.A (Italie)

Administrateur de Manifattura Berluti SRL (Italie)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président de F.G SAS

Représentant légal de Berluti, Gérant-Associé de SDRE Société de Distribution Robert Estienne SNC

Président du Conseil d'Administration de Société Nouvelle de Chemiserie Arnys

Membre du Conseil de Surveillance de Sport Runner, Inc. (États-Unis)

MARTINE CHÈNE

64, rue du Parc – 34980 Saint-Gely-du-Fesc

Née le 12 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Madame 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

Madame Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Madame 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 : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre en 1972 à la BNP où il devient responsable des études financières au sein de la direction financière en 1978, puis secrétaire général de Banexi en 1982. Il est ensuite directeur de la gestion des valeurs mobilières, puis des affaires financières et des participations industrielles. En 1989, il est nommé Président de Banexi, puis directeur central de BNP en 1990. En 1995, il devient Directeur général adjoint, puis Directeur général délégué de BNP de 1996 à 1999.

Après la fusion avec Paribas en août 1999, Georges Chodron de Courcel est responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas de 1999 à 2003. Il est Directeur général délégué de BNP Paribas depuis juin 2003.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de la société Bouygues SA

Administrateur de la société Nexans SA

Administrateur de la société Alstom SA

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations)

Administrateur de la société Verner Investissements SAS
Censeur de la société Exane SA

À l'étranger :

Président de la société BNP Paribas (Suisse) SA
Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)
Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)
Administrateur de la société GBL – Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)
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

Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).
Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie)
Administrateur de la société CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille – Belgique)
Censeur de la société Safran SA
Censeur de la société SCOR SE
Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS
Président de la société Financière BNP Paribas SAS

FRANÇOIS DAVID

121, avenue des Champs-Élysées – 75008 PARIS

Né le 5 décembre 1941

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une licence en sociologie, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des Relations Économiques Extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur du cabinet du Ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des Relations Économiques Extérieures au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David a été Président du Conseil d'Administration de la Coface de 1994 à 2012.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président d'honneur du groupe Coface

Administrateur de Rexel

Membre du Conseil de Surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine

Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'Honneur

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Vinci
Président de l'ICISA (International Credit Insurance & Surety Association)
European Adviser de Citygroup
Président du Conseil d'Administration de Coface Services
Président du Centre d'Études Financières
Président d'OR Informatique
Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)
Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

PIERRE LESCURE

38, rue Guynemer – 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nationalité française

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de Lagardère SCA

Journaliste, M. Pierre Lescure a notamment été Directeur de la Rédaction de France 2 et Président-Directeur Général de Canal+ et Directeur Général de Vivendi Universal.

Il est aujourd'hui Directeur du Théâtre Marigny.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)

Administrateur de la société Havas Advertising

À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de la société Kudelski (Suisse)

Membre de la Commission Exécutive de Prisa TV (Espagne) et celle de Digital+ (Espagne)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA

Président de la société Lescure Farrugia Associés

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynouard – 75016 Paris

Né le 24 mai 1945

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

Ancien magistrat, Jean-Claude Magendie a commencé sa carrière en tant que juge d'instruction (de 1970 à 1975) ; il a ensuite été secrétaire général adjoint de la Première Présidence de la Cour de cassation, conseiller référendaire à la Cour de cassation, Président de chambre à la cour d'appel de Rouen, puis à la cour d'appel de Versailles, Président du tribunal de grande instance de Créteil puis du tribunal de grande instance de Paris, et enfin Premier Président de la cour d'appel de Paris.

Il a par ailleurs été l'auteur de rapports sur la procédure civile et la médiation et Secrétaire Général de la mission d'études sur l'Europe et les professions du droit.

Il a été Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique.

Dans le cadre de la Commission justice du Club des juristes qu'il présidait, il a publié un rapport sur la réforme des tribunaux de commerce qui parut dans *l'Édition Générale de la Semaine juridique* du 15 juillet 2013.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Comité scientifique de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice

Consultant auprès de l'Union nationale des fabricants (Unifab)

Arbitre et médiateur

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Premier Président de la cour d'appel de Paris

Président d'Acojuris (agence de coopération juridique internationale)

Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts de la vie publique

Membre du Conseil d'Administration de la société Lextenso

SOUMIA BELAIDI MALINBAUM

23, rue d'Edimbourg – 75008 Paris

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 : 200

Soumia Belaidi Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée durant 15 ans. Avant d'être nommée Directrice du développement de ce Groupe, elle en a été Directrice des Ressources humaines.

Elle est très engagée dans la promotion et le management de la diversité dans l'entreprise et est notamment Présidente de l'Association Européenne des Managers de la diversité et fondatrice de l'Association Française des Managers de la diversité.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Administrateur et Présidente 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'Université Paris Dauphine

Membre du Conseil d'Administration de l'IMA (Institut du monde arabe)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Soumia Belaidi Malinbaum n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années

HÉLÈNE MOLINARI

80, rue de Lourmel - 75015 PARIS

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 : 150

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.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Conseil d'Administration de NQT (Nos quartiers ont des talents)

Membre du Comité de Pilotage de « Tout le monde chante contre le cancer »

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration du CELSA (Centre d'Etudes Littéraires et Scientifiques Appliquées)

Membre du Conseil d'Administration d'EPA (Entreprendre pour Apprendre)

Membre du bureau des JDE (les Journées de l'Entrepreneur)

Membre du Conseil d'Administration d'AXA IM Limited

JAVIER MONZÓN

Avda. De Bruselas, 33-35, 28108 Arroyo de la Vega – Alcobendas, Madrid

Né le 29 mars 1956

Nationalité espagnole

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé en Économie, Javier Monzón a été Directeur Financier et Directeur Général du Développement d'entreprises chez Telefónica,

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

et également Président de Telefónica Internacional. Il a par ailleurs été associé mondial de Arthur Andersen et associé responsable en Espagne du *corporate finance consulting services*. Il est, depuis sa constitution en 1993, Président de l'entreprise espagnole de technologie Indra.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de ACS Actividades de Construcción y Servicios SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de ACS Servicios y Concesiones SL (Espagne)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Représentant permanent de Indra Sistemas SA au Conseil d'Administration de Banco Inversis, SA (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF SA (Argentine)

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

313 Terrasses de l'Arche – Terrasse 3 – 92727 Nanterre

Née le 9 avril 1978

Nationalité française

Date de nomination : 2 décembre 2009

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2012

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2013

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Ancienne joueuse de tennis professionnelle, Madame Amélie Oudéa-Castéra est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École Supérieure des Sciences Économiques Commerciales, titulaire d'une maîtrise de droit et ancienne élève de l'École nationale d'administration. Elle est entrée au Groupe Axa en 2008 et occupe les fonctions de Directrice Marketing, Service et Digital d'Axa France.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseillère référendaire à la Cour des Comptes

Administrateur de la Compagnie Plastic Omnium

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Amélie Oudéa-Castéra n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années

DIDIER PINEAU-VALENCIENNE

24-32, rue Jean Goujon – 75008 Paris

Né le 21 mars 1931

Nationalité française

Date de nomination : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : 3 mai 2013

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 0

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales, de Tuck School of Business Administration (Dartmouth College) et de

Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne a notamment été Président-Directeur Général de Schneider SA dont il est Président d'Honneur.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Comité d'Investissement de Sagard

Président d'Honneur de l'association HEC

Administrateur de BIPE Association

Conseiller du Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine

À l'étranger :

Member of the Trustees – American University of Paris

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président du Comité Consultatif International d'Audencia (ex-ESC Nantes Atlantique)

Maître de conférences à HEC

Member of the Advisory Board – Booz Allen & Hamilton (États-Unis)

Administrateur de la société Pernod-Ricard

Administrateur de la société Wendel Investissement

Président de l'Afep

Senior Advisor de Crédit Suisse

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (États-Unis)

Member of the Board of Overseers – Tuck School of Business Administration – Dartmouth College (États-Unis)

Administrateur de la société Fleury Michon

Président de la Fondation HEC

FRANÇOIS ROUSSELY

25, avenue Kléber – 75784 Paris Cedex 16

Né le 9 janvier 1945

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 : 150

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'Université de Droit et de Sciences Économiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. François Rousseley est Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes. Il a entamé sa carrière au ministère français de l'Économie et des Finances et a occupé plusieurs fonctions éminentes auprès du Gouvernement français, au ministère de la Défense puis au ministère de l'Intérieur entre 1981 à 1997. Il a ensuite été Président-Directeur Général d'EDF de 1998 à 2004, puis Chief Executive Officer de Crédit Suisse en France avant de devenir Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe en 2009.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes

Vice-Président de Crédit Suisse Europe

Vice-Président de la Fondation du Collège de France

Président du Comité Budé (Collège de France)

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-Directeur général de Crédit Suisse France
Président de Crédit Suisse banque d'investissement France
Président d'honneur d'EDF

ALINE SYLLA-WALBAUM

20, rue Chauchat – 75009 Paris

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 : 160

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 de Christie's France, entreprise leader mondial de l'« art business ». Avant de rejoindre Christie's France, 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 du Louvre-Lens
Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'Orchestre de Paris
Membre du Conseil d'Administration du Musée d'Orsay

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Aline Sylla-Walbaum n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années

SUSAN M. TOLSON

3319 Prospect St. NW

Washington, DC 20007

Née le 7 mars 1962

Nationalité américaine

Date de nomination : 10 mai 2011

Date d'expiration du mandat : AGO 2015⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Madame Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'Investment Officer en Private Placements chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créé en 1931, qui gère actuellement plus d'un trillion de dollars.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

Elle est amenée, au cours de ces 20 années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions

d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'entertainment.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Membre du Conseil de l'American University of Paris

Présidente Honoraire de l'American Friends of The Musée d'Orsay

À l'étranger :

Administrateur de American Media, Inc. et de l'American Cinémathèque

Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

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 d'expiration du mandat : AGO 2014⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA, il a débuté sa carrière dans la fonction publique. Patrick Valroff a rejoint en 1991 Sofinco (société spécialisée dans le crédit à la consommation) pour y exercer les responsabilités de Directeur Général Adjoint. Nommé en 2003 Directeur du Pôle de Services Financiers Spécialisés du groupe Crédit Agricole SA (regroupant les activités de Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing et Eurofactor), Patrick Valroff était également Président-Directeur Général de Sofinco. De mai 2008 à décembre 2010, Patrick Valroff était Directeur Général de Crédit Agricole CIB.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Administrateur de Néovacs

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA

Président-Directeur Général de Sofinco

Administrateur de Crédit Agricole Leasing SA

Président de Crédit Lift SAS

Représentant permanent de Sofinco – Administrateur de Creserfi SA

Président du Conseil de Surveillance d'Eurofactor SA

Président du Conseil de Surveillance de Finaref

Président de Fiat Group Auto Financial Services – FGAFS (S.p.A.)

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Bois Sauvage

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI de la Grande Verrière

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI de l'Écoute s'il pleut

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Petit Bois

Représentant légal de Sofinco, Gérante – SCI du Rond Point

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

7.2.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES GÉRANTS

7.2.4.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPÊCHEMENT D'AGIR EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DE GÉRANT OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation;
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés);
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

7.2.4.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LC&M, société détenue dans sa quasi-totalité par Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se

référer au paragraphe 7.5.1 du Document de référence, et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 6.8).

7.2.4.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels les membres du Conseil de Surveillance ou les Gérants auraient été sélectionnés.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

7.2.4.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA 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 relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère";
 - des obligations de conservation fixées par le Conseil de Surveillance depuis 2008 concernant les actions attribuées gratuitement (cf. rapport spécial de la Gérance § 7.3.5).

7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

RFA

7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2013, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant commandité,	}	Gérance
Pierre Leroy,	Co-Gérant, Secrétaire Général,		
Dominique D'Hinnin,	Co-Gérant, Directeur Financier,		
Thierry Funck-Brentano,	Co-Gérant, Directeur des Ressources humaines et de la Communication,		
Ramzi Khiroun	Porte-parole de la Gérance, Directeur des Relations Extérieures		

Les membres du Comité Exécutif

- ▶ reçoivent une rémunération, immédiate ou différée (engagement de retraite) ;
- ▶ peuvent recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions, ou des droits à attribution d'actions gratuites.

Les rémunérations ainsi reçues pour leurs fonctions au sein du groupe Lagardère sont à la charge totale de la société Lagardère Capital & Management, employeur des personnes désignées, et représentent la part essentielle de la prestation de management facturée par cette dernière à Lagardère Ressources (cf. 7.5.1). MM. Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin recevaient par ailleurs à titre accessoire une rémunération d'EADS, pour les fonctions qu'ils occupaient au sein du Conseil d'Administration de cette Société jusqu'en avril 2013, date de la cession par le groupe Lagardère de la participation qu'il y détenait. Cette rémunération est indiquée dans les tableaux qui suivent mais n'est pas concernée par les commentaires apportés en 7.3.1.1.

7.3.1.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION MIS EN ŒUVRE

A) RÉMUNÉRATION FIXE ET RÉMUNÉRATION VARIABLE

Les salaires se composent d'une partie fixe et d'une partie variable, auxquelles peuvent être jointes des primes particulières.

Les salaires fixes sont versés par douzièmes mensuels au long de l'année. La rémunération fixe de M. Lagardère n'a pas été modifiée depuis l'exercice 2009, celle des Co-Gérants ne l'a pas été depuis l'exercice 2011.

Le salaire variable est déterminé en fonction de principes établis en 2003 et appliqués depuis de façon constante. À partir de montants de référence établis pour chacun, il comprend au titre de l'année considérée :

- ▶ une partie directement liée aux performances du Groupe, au travers de l'indexation du montant de référence sur la moyenne des deux paramètres suivants :
 - l'écart entre le milieu de la fourchette de taux de progression du résultat opérationnel courant (Résop) des sociétés intégrées du pôle Média, donnée comme guidance au marché en début d'exercice, et le taux de progression du même Résop effectivement obtenu pour l'exercice considéré, à parité de change constante ; cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'évolution négative, et à raison de 10 % de plus par point de différence en cas d'évolution positive ;
 - l'écart en pourcentage entre le montant des « flux opérationnels » ressortant du budget prévisionnel établi pour l'exercice et

le montant des « flux opérationnels » résultant du tableau de financement issu des résultats de l'exercice considéré, par application directement proportionnelle de l'écart constaté ; auxquels il est ajouté, depuis 2011, un critère lié à l'évolution intrinsèque du Résop défini ci-dessus pour l'exercice considéré par rapport à celui de l'exercice précédent, jouant par application directe de son taux au résultat précédemment obtenu, et ce uniquement, s'il y a lieu, dans le sens négatif.

Au titre de l'exercice 2013, la formule paramétrique correspondante conduit à appliquer un coefficient de 1,176 aux montants de référence (contre 1,02 pour 2012).

- ▶ une partie qualitative (sauf pour M. Lagardère), tenant compte de la contribution personnelle de chaque intéressé au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation, à la motivation de ses équipes et à l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux. L'appréciation portée peut impacter en plus ou en moins le montant de référence, sachant que le chiffre résultant ne peut excéder 25 % du montant du salaire fixe.

L'application des critères aux montants de référence détermine la partie variable de la rémunération. Comme indiqué précédemment, M. Lagardère ne reçoit pas de part qualitative. Ne bénéficiant ni d'options ni d'actions gratuites, sa rémunération variable est basée sur un montant de référence de 1 400 000 €, auquel sont appliqués uniquement les critères paramétriques, sans limite à la baisse, et dans une limite à la hausse fixée à 150 % de son salaire fixe.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, les montants de référence « part qualitative » et « part paramétrique » sont égaux et représentent, au total, environ 50 % des rémunérations fixes. Pour les trois Co-Gérants, ils représentent chacun 300 000 €, soit un montant de référence total de 600 000 € comme base de la rémunération variable, laquelle ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe.

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

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

En euro	Montant de référence	Taux de réalisation	Montants dus	Pourcentage par rapport à la rémunération fixe	Plafond par rapport à la rémunération fixe
Arnaud Lagardère					
Qualitatif	N/A	N/A	N/A	N/A	-
Paramétrique	1 400 000	1,176	1 646 000	144 %	150 %
Total	-	-	1 646 000	144 %	150 %
Pierre Leroy					
Qualitatif	300 000	-	300 000	20,3 %	25 %
Paramétrique	300 000	1,176	352 800	23,9 %	-
Total	600 000	-	652 800	44,3 %	75 %
Dominique D'Hinnin					
Qualitatif	300 000	-	300 000	24,9 %	25 %
Paramétrique	300 000	1,176	352 800	29,3 %	-
Total	600 000	-	652 800	54,2 %	75 %
Thierry Funck-Brentano					
Qualitatif	300 000	-	300 000	24,9 %	25 %
Paramétrique	300 000	1,176	352 800	29,3 %	-
Total	600 000	-	652 800	54,2 %	75 %

B) RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable différée.

C) RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable pluriannuelle.

D) RÉMUNÉRATION VARIABLE EXCEPTIONNELLE

Les membres du Comité Exécutif n'ont bénéficié en 2013 d'aucune rémunération variable exceptionnelle.

E) JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient pas de jetons de présence au sein du groupe Lagardère.

Il convient toutefois de noter que, au titre de 2013, Messieurs Arnaud Lagardère et Dominique D'Hinnin, du fait des fonctions exercées au sein du Conseil d'Administration d'EADS, ont eu droit le premier, au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration, à une rémunération fixe de 45 000 € et à des jetons de présence pour 20 000 €, le second, en sa qualité d'administrateur, à une rémunération fixe de 30 000 € et à des jetons de présence pour 10 000 €. De même, Messieurs Lagardère, Leroy et D'Hinnin ont reçu de la société Sogeadé Gérance, constituée à parité avec l'État français, des jetons de présence voisins de 7 000 € par personne. Le droit à ces rémunérations diverses a pris fin en mai 2013 avec la cession de la participation dans EADS.

F) ATTRIBUTION DE STOCK-OPTIONS ET/OU D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les membres du Comité Exécutif ne perçoivent plus, depuis 2006, d'options de souscription ou d'achat d'actions, mais uniquement des actions de performance.

Les membres du Comité Exécutif se sont vu attribuer le 26 décembre 2013 par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir des actions de performance, le Conseil de Surveillance ayant statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution et décider notamment que la valeur des droits à actions attribués ne dépasse pas, pour chacun des attributaires, le tiers de sa rémunération globale annuelle.

Les caractéristiques de cette attribution et les conditions auxquelles elle a été soumise sont les suivantes :

- ▶ *Période d'acquisition* : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1^{er} avril 2017 sous réserve qu'à cette date, les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- ▶ *Conditions de performance* : les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à l'entreprise et non pas en partie sur la base de conditions de performance boursière, la société Lagardère SCA n'ayant pas, compte tenu de la diversité de ses activités, de comparables boursiers adaptés. En conséquence, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Résop des sociétés intégrées du Pôle Média 2014, 2015 et 2016 à comparer aux objectifs de Résop 2014, 2015 et 2016 communiqués comme « guidance » au marché ; le second basé sur l'évolution des « flux opérationnels » 2014, 2015 et 2016 par rapport à ceux qui ressortiront des Budgets Annuels Consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun de ces objectifs cibles correspondants se traduira par l'attribution de la totalité des actions gratuites affectées à cet objectif, soit un sixième de la quantité globale par objectif cible ; une réalisation comprise entre 0 % et 100 % de l'objectif considéré se traduira par une attribution proportionnelle au pourcentage de réalisation atteint, de manière linéaire.

Enfin, le troisième objectif est basé sur la réalisation en 2016 d'un Résop des sociétés intégrées du Pôle Média de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2014 et en 2015 ; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des six objectifs cibles ci-dessus décrits serait réduit proportionnellement.

- ▶ **Conditions de présence :** pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, les membres de la Gérance devront être toujours dirigeants de Lagardère SCA le 31 décembre 2016; cette condition sera réputée satisfaite en cas de révocation ou de non renouvellement de leur fonction de dirigeant pour un motif autre qu'une faute.
- ▶ **Conservation des actions :**
 - 100 % des actions effectivement attribuées devront être conservés en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1^{er} avril 2017 au 1^{er} avril 2019;
 - 25 % des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 12 mars 2008, être conservés en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de leur fonction de représentant légal de Lagardère SCA;
 - 25 % supplémentaires des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009, être conservés en compte nominatif pur jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute fixe et variable; cette condition sera appréciée au début de chaque année au regard de la moyenne des cours de décembre et de la rémunération fixe et variable perçue ou exigible au titre de l'année écoulée.

À l'issue des périodes d'obligation de conservation ci-dessus définies, les actions correspondantes seront alors cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et moyennant le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans la « Charte relative aux transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA pour les collaborateurs du groupe Lagardère ».

G) INDEMNITÉ DE PRISE OU DE CESSATION DE FONCTION

Ni LC&M ni aucune société du Groupe n'ont souscrit d'engagement et n'ont consenti de promesse relative à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction au bénéfice des membres de la Gérance ou des autres membres du Comité Exécutif.

7.3.1.2 COMITÉ EXÉCUTIF

A) RÉMUNÉRATIONS BRUTES VERSÉES

	2011	2012	2013
« Lagardère »	(1)	(2)	(3)
Partie fixe et avantages en nature	6 893 901	6 412 243	5 866 729
Primes exceptionnelles		26 792	-
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	4 250 475	3 047 000	3 525 120
Jetons de présence	20 900	21 171	19 475
Total	11 165 276	9 507 206	9 411 324
« EADS »	(4)	(4)	(4)
Partie fixe	220 000	220 000	284 167
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	-		
Jetons de présence	75 000	135 000	30 000
Total	295 000	355 000	314 167

(1) MM. Lagardère, Camus, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet.
 (2) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun à temps complet, M. Camus jusqu'au 30 juin.
 (3) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano, Khiroun, à temps complet.
 (4) MM. Lagardère et D'Hinnin, au titre de leurs fonctions au sein du Conseil d'Administration, qui ont pris fin le 2 avril 2013.

H) INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

Ni LC&M ni aucune société du Groupe n'ont souscrit d'engagement vis-à-vis des membres du Comité Exécutif en matière d'indemnité de non-concurrence.

I) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Les dirigeants et les salariés de LC&M, membres du Comité Exécutif, bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place par LC&M, à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquérir des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence.

La Rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de Rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. La Rémunération de référence est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, pour pouvoir en bénéficier, il faut avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation de l'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

J) AUTRES ÉLÉMENTS

- ▶ Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leurs fonctions par les intéressés sont pris en charge par le Groupe.
- ▶ Les avantages en nature correspondent, sauf dispositions particulières, à la partie éventuellement personnelle de l'usage d'une voiture de fonction.

Le montant de la partie variable «Lagardère» qui sera versée en 2014 au titre de l'exercice 2013 s'élève à 4 040 000 euros.

Les membres du Conseil d'Administration d'EADS ne perçoivent plus de part variable.

B) OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Plan / Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2013	Nombres d'options annulées à fin 2013	Quantités restant à lever à fin 2013	Dates d'exercice
Options de souscription							
Néant							
Options d'achat							
Plans échus :							
18/12/03 23/05/00	178 000	51,45 €	5	0	30 333	0	18/12/05 au 18/12/13
Plans en cours :							
20/11/04 11/05/04	178 000	51,92 €	5	0	30 336	149 640 ^(*)	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05 11/05/04	240 000	56,97 €	5	0	50 000	190 000	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	55,84 €	5	0	50 000	192 000	14/12/08 au 14/12/16

(*) Après ajustement en 2005.

C) DROIT À ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Plan / Date de l'AG	Nombre de droits attribués	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions attribuées définitivement en 2013	Nombre de droits annulés à fin 2013	Nombre de droits restants fin 2013	Attribution définitive des actions
Plan échu en 2009 (ce plan n'a pas été concrétisé et est devenu caduc) :						
28/12/07 27/04/07	107 000	7	0	107 000	0 ^(*)	29/12/09
Plan en cours :						
01/10/09 31/12/09	126 000	6	21 155	7 690	21 155	02/10/11 ^(**) 01/04/12 ^(***)
17/12/2010	126 000	5	69 547	56 453	0	17/12/2012 01/04/2013 ^(***)
29/12/2011	119 000	5	0	26 000	93 000	30/12/2013 01/04/2014 ^(***)
25/06/2012	111 000	4	0	0	111 000	25/05/2014 02/04/2015 ^(***)
26/12/2013	115 000	4	0	0	115 000	02/04/2017

(*) La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive des actions était conditionnée n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action gratuite n'a finalement été attribuée.

(**) 02/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 01/04/2014 pour le membre de la Gérance résident fiscal étranger.

(***) Pour les membres de la Gérance.

7.3.1.3 LA GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
« Lagardère »				
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 432 320	804 000 ⁽¹⁾	1 646 400	1 432 320 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	4 750	6 514	-	4 750
Avantages en nature	20 499	20 499	20 499	20 499
Total	2 598 298	1 971 742	2 807 628	2 598 298
« EADS »				
Rémunération fixe	100 000	100 000	45 000	164 167
Rémunération variable	-	-	-	-
Jetons de présence	80 000	80 000	20 000	20 000
Total	180 000	180 000	65 000	184 167
Total général	2 778 298	2 151 742	2 872 628	2 782 465

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

M. Lagardère n'a reçu aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003, ni de droits à attribution d'actions gratuites.

► Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice: néant.

► Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice: néant.

► Actions de performance attribuées durant l'exercice: néant.

► Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 778 298	2 872 628
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 778 298	2 872 628

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	522 200	489 500 ⁽¹⁾	652 800	522 200 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7 125	7 057	-	7 125
Avantages en nature	8 430	8 430	8 430	8 430
Total	2 011 755	1 978 987	2 135 230	2 011 755

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

Droits à actions de performance attribuées en 2013						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	26/12/2013	32 000	686 080	01/04/2017	01/04/2019	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Média 2014, 2015 et 2016 et des flux opérationnels 2014, 2015 et 2016.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5 du présent Document de référence et dans la section F du paragraphe 7.3.1.1. ci-dessus.

- Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice: néant.
- Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice: néant.

- Actions de performance attribuées durant l'exercice: 32 000.
- Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Les 29 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. Leroy en 2010 ont donné lieu à l'attribution définitive de 19 849 actions en 2013, soit un taux d'attribution de 68 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 011 755	2 135 230
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	538 240	686 080
Total	2 549 995	2 821 310

M. Dominique D'Hinnin

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
« Lagardère »				
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	564 800	580 000 ⁽¹⁾	652 800	564 800⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	7 600	7 600	-	7 600
Avantages en nature	8 013	8 013	8 013	8 013
Total	1 786 413	1 801 613	1 866 813	1 786 413
« EADS »				
Rémunération fixe	120 000	120 000	30 000	120 000
Rémunération variable	-	-	-	-
Jetons de présence	55 000	55 000	10 000	10 000
Total	175 000	175 000	40 000	130 000
Total général	1 961 413	1 976 613	1 906 813	1 916 413

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

Droits à actions de performance attribuées en 2013						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	26/12/2013	32 000	686 080	01/04/2017	01/04/2019	⁽¹⁾

(1) Basées sur l'évolution des Résop Média 2014, 2015 et 2016 et des flux opérationnels 2014, 2015 et 2016.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5 du présent Document de référence et dans la section F du paragraphe 7.3.1.1. ci-dessus.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice: néant.
- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice: néant.

- ▶ Actions de performance attribuées durant l'exercice: 32 000.
- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Les 29 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. D'Hinnin en 2010 ont donné lieu à l'attribution définitive de 19 849 actions en 2013, soit un taux d'attribution de 68 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 961 413	1 906 813
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	538 240	686 080
Total	2 499 653	2 592 893

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations				
	Exercice 2012		Exercice 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	601 800	578 500 ⁽¹⁾	652 800	601 800 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	10 628	10 628	10 628	10 628
Total	1 818 428	1 795 128	1 869 428	1 818 428

(1) Sommes versées au titre de l'exercice précédent. Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

Droits à actions de performance attribuées en 2013						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre d'actions attribuées	Valorisation en norme IFRS2	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2013	26/12/2013	32 000	686 080	01/04/2017	01/04/2019	(1)

(1) Basées sur l'évolution des Résop Média 2014, 2015 et 2016 et des flux opérationnels 2014, 2015 et 2016.

Le droit à recevoir les actions correspondantes est soumis à un certain nombre de conditions qui sont exposées dans le rapport spécial de la Gérance figurant au paragraphe 7.3.5 du présent Document de référence et dans la section F du paragraphe 7.3.1.1. ci-dessus.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice: néant.
- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice: néant.

- ▶ Actions de performance attribuées durant l'exercice: 32 000.
- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice: néant.

Les 29 000 droits à attribution d'actions gratuites reçus par M. Funck-Brentano en 2010 ont donné lieu à l'attribution définitive de 19 849 actions en 2013, soit un taux d'attribution de 68 %, suite à l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2012	Exercice 2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 818 428	1 869 428
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribuées au cours de l'exercice	538 240	686 080
Total	2 356 668	2 555 508

Options de souscription ou d'achat d'actions⁽¹⁾

Date d'Assemblée	Plans échus			Plans en cours		
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société Lagardère SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾ ,	1 271 740 ⁽²⁾	1 313 639 ⁽²⁾	1 453 451 ⁽²⁾	1 586 519 ⁽²⁾	1 683 844	1 844 700
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	40 447	50 000	50 000
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	40 447	50 000	50 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,92 € ^(*)	56,97 €	55,84 €
Nombre d'actions acquises au 28 mars 2014	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	-	-	-
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	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	-	-	-
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2013:						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	40 447	50 000	50 000
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	40 447	50 000	50 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	40 447	50 000	50 000

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de M. P. Leroy.

(*) Après ajustement du 06/07/2005.

Compte tenu de l'évolution du cours de Bourse de l'action Lagardère, les plans 2003 - 2004 - 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5
Date d'Assemblée	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	3/05/2013
Date d'attribution(*)	31/12/2009	17/12/2010	29/12/2011	25/06/2012	26/12/2013
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	50 000	116 000	104 000	96 000	96 000
dont nombre attribué à:					
Monsieur Arnaud Lagardère(**)	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	32 000	32 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	32 000	32 000
Date d'acquisition des actions	2 avril 2012 2 avril 2014	2 avril 2013	2 avril 2014	2 avril 2015	2 avril 2017
Date de fin de période de conservation	2 avril 2014	2 avril 2015	2 avril 2016	2 avril 2017	2 avril 2019
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2014	21 155	59 547	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques:	7 690	56 453	26 000	0	0
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	0	0	0
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	0	0	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2013:	21 155	0	78 000	96 000	96 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	26 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	21 155	0	0	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	0	26 000	32 000	32 000
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	0	26 000	32 000	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.

(**) Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, ne bénéficie d'aucune action de performance.

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : Date fin mandat : <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <i>Renouvelé le 11 mars 2009 pour une durée de 6 ans</i> </div>		X	X			X		X
Pierre Leroy Fonction : ^(a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X
Dominique D'Hinnin Fonction : ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X			X		X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 10 mars 2010 pour une période de six ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de six ans.

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations AFEP-MEDEF le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les SCA.

7.3.2 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que révisé en juin 2013, code de gouvernement d'entreprise auquel la société se réfère en application des dispositions du Code de commerce (article L. 225-37), la Société portera désormais à l'avis consultatif des actionnaires les éléments, pris dans leur ensemble, de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;
- ▶ Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, en leurs qualités de Directeurs Généraux Délégués de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA.

En application des dispositions du Code AFEP-MEDEF, l'avis des actionnaires est demandé sur les éléments constitutifs de leur rémunération, dus ou attribués au titre de l'exercice 2013 pris dans leur ensemble, à savoir :

- ▶ part fixe ;
- ▶ part variable annuelle ;
- ▶ actions de performance ;
- ▶ avantages de toute nature.

Les éléments relatifs aux rémunérations dues, versées ou attribuées au cours ou au titre de l'exercice 2013 à Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano vous ont été présentés en détail dans la section précédente.

Ils peuvent être résumés ainsi qu'il suit concernant les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013.

ARNAUD LAGARDÈRE :

Éléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	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	1 646 400 €	<ul style="list-style-type: none"> ► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. ► Elle est uniquement liée aux performances 2013 du Groupe (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncés comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat est ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012- cf. détail dans le chapitre 7.3.1.1. du Document de référence). ► Elle est limitée à 150 % de la Rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013, la part variable s'est élevée à 144 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence EADS Rémunération fixe EADS	20 000 € 45 000 €	► Ces jetons et cette rémunération fixe sont dus au titre du mandat de Président du Conseil d'Administration chez EADS.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne bénéficie, depuis qu'il est devenu Gérant en 2003, d'aucune option sur actions ou action de performance.
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	<ul style="list-style-type: none"> ► Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1 du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence. ► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable 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 préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance le 14 septembre 2005 (dans le cadre du régime des conventions et engagements réglementés) et approuvé par l'Assemblée Générale du 2 mai 2006 (4^e résolution). ► À titre d'exemple, si le calcul était opéré aujourd'hui sur la base de la Rémunération de référence définie dans ce régime, la rente annuelle qui lui serait versée représenterait environ 29,9 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.
Avantages en nature	20 499 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

PIERRE LEROY :

Eléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	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	652 800 €	► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. ► Elle comprend : – une part qualitative, ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation, à la motivation de ses équipes et à l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ; – une autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2013 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média (Résop Média) comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncé comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement, uniquement à la baisse, corrigé du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012). ► Le montant total de rémunération variable ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1.1. du Document de référence), la part variable s'est élevée à 44 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Pierre Leroy ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Pierre Leroy ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2013.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	686 080 €	► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2013 du droit de recevoir 32 000 actions de performance (0,024 % du capital). ► L'attribution définitive de ces actions a été subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation de conditions liées aux performances du Groupe en 2014, 2015 et 2016 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média donnés comme « guidance » au marché et aux objectifs de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; les résultats correspondants seront éventuellement corrigés, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média qui sera réalisé en 2016 et la moyenne des Résop Média qui seront réalisés en 2014 et 2015 (cf. chapitre 7.3.5. du Document de référence). ► L'attribution correspondante a été autorisée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	► Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence. ► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable 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 préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance en 2005 et approuvé par l'Assemblée Générale en 2006 au titre des conventions et engagements réglementés. ► 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 30,9 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.
Avantages en nature	8 430 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

DOMINIQUE D'HINNIN :

Eléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	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	652 800 €	► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. ► Elle comprend : <ul style="list-style-type: none"> - une part qualitative, ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation, à la motivation de ses équipes et à l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ; - une autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2013 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncés comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012). ► Le montant total de cette rémunération variable ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013 (cf. détail dans le chapitre 7.3.1.1. du Document de référence), la part variable s'est élevée à 54 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence EADS Rémunération fixe EADS	10 000 € 30 000 €	► Ces jetons et cette rémunération sont dus au titre du mandat d'administrateur exercé au sein du conseil d'EADS.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	686 080 €	► Monsieur Dominique D'Hinnin a bénéficié en 2013 du droit de recevoir 32 000 actions de performance (0,024 % du capital). ► L'attribution définitive de ces actions a été subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation de conditions liées aux performances du Groupe en 2014, 2015 et 2016 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média donnés comme « guidance » au marché et aux objectifs de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; les résultats correspondants seront éventuellement corrigés uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Média qui sera réalisé en 2016 et la moyenne des Résop Média qui seront réalisés en 2014 et 2015 – cf. chapitre 7.3.5 du Document de référence). ► L'attribution correspondante a été autorisée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	► Monsieur Dominique D'Hinnin bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1. du Document de référence). ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par an ; l'ancienneté étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de référence. ► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable 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 préretraite. ► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance en 2005 et approuvé par l'Assemblée Générale en 2006 au titre des conventions et engagements réglementés. ► 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 33,4 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.
Avantages en nature	8 013 €	► Celui-ci correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

THIERRY FUNCK-BRENTANO :

Eléments de rémunération	Montants ou valorisation comptable	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	652 800 €	<p>► Cette rémunération est déterminée en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante.</p> <p>► Elle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une part qualitative ne pouvant excéder 25 % de la rémunération fixe, tenant compte de la contribution personnelle de l'intéressé au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation, à la motivation de ses équipes et à l'attention portée aux problèmes sociaux et environnementaux ; - une autre part, paramétrique, liée aux performances du Groupe en 2013 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média annoncés comme « guidance » au marché et de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; le résultat étant ensuite éventuellement corrigé, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média réalisé en 2013 et le Résop Média réalisé en 2012). <p>► Le montant total de cette rémunération variable ne peut excéder 75 % de la rémunération fixe.</p> <p>► Compte tenu du taux de réalisation de ces objectifs en 2013 (cf. chapitre 7.3.1.1 du Document de référence), la part variable s'est élevée à 54 % de la rémunération fixe annuelle en 2013.</p>
Rémunération variable différée	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2013.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	686 080 €	<p>► Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2013 du droit de recevoir 32 000 actions de performance (0,024 % du capital).</p> <p>► L'attribution définitive de celles-ci a été subordonnée, outre à une condition de présence, à la réalisation de conditions liées à la performance du Groupe en 2014, 2015 et 2016 (évolutions du Résop et des flux opérationnels des sociétés intégrées du pôle Média comparées respectivement aux objectifs de Résop Média donnés comme « guidance » au marché et aux objectifs de flux opérationnels budgétés en début d'exercice ; les résultats correspondants seront éventuellement corrigés, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Média qui sera réalisé en 2016 et la moyenne des Résop Média qui seront réalisés en 2014 et 2015 (cf. chapitre 7.3.5. du Document de référence).</p> <p>► L'attribution correspondante a été autorisée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2013 (17^e résolution).</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a droit à aucune indemnité de ce type.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2013	<p>► Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la société Lagardère Capital & Management aux mêmes conditions que les autres bénéficiaires (cf. chapitre 7.3.1.1. du Document de référence).</p> <p>► 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.</p> <p>► La Rémunération de référence correspond à la moyenne des 5 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.</p> <p>► Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement après l'âge de 55 ans ou en cas d'invalidité ou de préretraite.</p> <p>► L'engagement correspondant a été autorisé par le Conseil de Surveillance en 2005 et approuvé par l'Assemblée Générale en 2006 au titre des conventions et engagements réglementés.</p> <p>► 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 32,4 % de sa rémunération fixe et variable au titre de 2013.</p>
Avantages en nature	10 628 €	► Celui-ci correspond à la partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

7.3.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE**7.3.3.1 RÉMUNÉRATIONS**

L'Assemblée Générale mixte, réunie le 10 mai 2011, a décidé de porter le montant global de la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence, de 600 000 euros à 700 000 euros.

Chaque membre reçoit une part de base. Les membres du Comité d'Audit ont droit à deux parts supplémentaires, ceux du Comité des Nominations et des Rémunérations à une part supplémentaire,

les Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, la moitié des jetons de présence est versée aux membres au prorata de leur participation effective aux réunions du Conseil et des Comités.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants :

	en 2012 au titre de 2011	en 2013 au titre de 2012	en 2014 au titre de 2013
Nathalie Andrieux	-	30 050,51	64 512,71
Antoine Arnault	-	13 257,58	11 122,88
Bernard Arnault	10 000	2 651,52	-
Martine Chêne	18 000	21 212,12	22 245,76
Georges Chodron de Courcel	38 000	42 424,24	44 491,53
François David	93 333,33	102 525,25	111 228,81
Xavier de Sarrau	100 000 ⁽¹⁾	106 060,61 ⁽¹⁾	111 228,81 ⁽¹⁾
Pierre Lescure	36 000	39 772,73	40 042,37
Raymond H. Lévy	60 000	19 444,44	-
Jean-Claude Magendie	20 000	18 560,61	20 021,19
Soumia Malinbaum	-	-	11 122,88
Christian Marbach	60 000	19 444,44	-
Bernard Mirat	30 000	-	-
Hélène Molinari	-	15 909,09	22 245,76
Javier Monzón	20 000 ⁽¹⁾	21 212,12 ⁽¹⁾	17 796,61 ⁽¹⁾
Amélie Oudéa-Castera	56 666,67	60 101,01	21 504,24
Didier Pineau-Valencienne	54 666,67	63 636,36	23 728,82
François Roussely	18 000	21 212,12	20 021,19
Aline Sylla-Walbaum	-	-	39 300,85
Susan M. Tolson	8 000 ⁽¹⁾	18 560,61 ⁽¹⁾	22 245,76 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	40 000	63 636,36	64 512,71
Montant total distribué	662 666,67	679 671,72	667 372,88

(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 74 131 € pour l'exercice 2013.

Sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil de Surveillance a proposé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. de Sarrau, une rémunération non salariée distincte des jetons de présence, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. Cette rémunération a été fixée à 240 000 € par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010.

7.3.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

7.3.3.3 DROITS À ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Néant.

7.3.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2013

7.3.4.1 GÉRANCE

- ▶ Les membres de la Gérance n'ont, en 2013, procédé à aucune acquisition ou cession d'actions Lagardère SCA.
- ▶ Il convient de noter que Messieurs Dominique D'Hinnin, Thierry Funck-Brentano et Pierre Leroy se sont vu attribuer chacun gratuitement le 2 avril 2013 à titre définitif 19 849 actions au titre du plan d'attribution d'actions gratuites du 17 décembre 2010 pour lequel ils détenaient chacun 29 000 droits.

7.3.4.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

SOUMIA MALINBAUM

Acquisition le 26 avril 2013 de 200 actions Lagardère SCA, suite à sa nomination.

ALINE SYLLA-WALBAUM

Acquisition le 2 août 2013 de 160 actions Lagardère SCA suite à sa nomination.

À la connaissance de la société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance ou par des personnes qui leur sont liées sur les titres de la société au cours de l'exercice écoulé.

7.3.5 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DE SES FILIALES CONSENTIES AU PERSONNEL

RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux attributions gratuites d'actions effectuées au cours de l'exercice 2013.

La politique d'attribution gratuite d'actions, de même que celle qui présidait à l'attribution d'options d'achat, vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive.

Elle sert enfin à fidéliser ceux que l'entreprise souhaite s'attacher durablement et, notamment, les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel qui permettront au Groupe d'assurer la continuité de sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

1. Le premier plan d'attribution gratuite d'actions, qui avait été mis en place le 28 décembre 2007 et qui portait sur 594 350 actions au profit de 387 personnes, comportait une condition dite de performance boursière qui devait être réalisée le 29 décembre 2009, à savoir : que la moyenne des 20 derniers premiers cours de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit au moins égale à 51,14 €.

Eu égard à la crise financière intervenue après la date d'attribution, cette condition a défailli et le plan est en conséquence devenu caduc le 29 décembre 2009.

Des plans annuels ont été mis en place à partir de 2009.

Les plans de 2009 ont donné lieu début octobre 2013 à l'attribution définitive de 109 925 actions au bénéfice des salariés non-résidents français pour lesquels la période d'attribution définitive avait été fixée à 4 ans, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. 1 000 actions ont également été attribuées en mai 2013 à l'un des bénéficiaires du plan 2009 redevenu résident fiscal français, lesdites actions ayant été prélevées sur les actions auto-détenues par la Société.

Les plans de 2010 ont donné lieu début avril 2013 à l'attribution définitive de 59 547 actions au bénéfice des dirigeants résidents français de Lagardère SCA, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les plans de 2011 ont donné lieu en 2013 à l'attribution définitive de 418 950 actions au bénéfice des salariés résidents français, actions créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les plans de 2012 n'ont donné lieu en 2013 à aucune attribution définitive d'actions.

2. Sur la base des autorisations données par votre Assemblée du 3 mai 2013 (17^e et 18^e résolutions), la Gérance de votre Société a procédé en décembre 2013 à l'attribution de 712 950 droits à actions gratuites Lagardère SCA (0,54 % du nombre d'actions composant le capital) au profit de 415 salariés et dirigeants de Lagardère SCA et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions légales.

a) Les caractéristiques de l'attribution principale du 26 décembre 2013 sont les suivantes :

– *Nombre d'attributaires* : 406 personnes.

– *Nombre d'actions attribuées* : 495 950 droits à actions (soit 0,378 % du nombre d'actions composant le capital).

- *Période d'acquisition* : 2 ans ; les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 27 décembre 2015, sous réserve qu'à cette date les attributaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde.
- *Période de conservation* : 2 ans ; les actions, une fois définitivement attribuées, devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'au 27 décembre 2017 inclus, date à compter du lendemain de laquelle elles deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur.

Pour les bénéficiaires qui sont fiscalement résidents à l'étranger, la période d'acquisition a par contre été fixée à 4 ans, soit jusqu'au 27 décembre 2017 (les actions attribuées n'étant définitivement acquises à cette date que sous réserve que les bénéficiaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 27 décembre 2015); en contrepartie et conformément à la décision de l'Assemblée, aucune période de conservation ne sera à observer par ces bénéficiaires.

La valeur des droits à actions ainsi attribués était, le 26 décembre 2013, à l'ouverture de la Bourse de Paris de 26,49 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 23,07 € pour les actions qui seraient définitivement attribuées fin 2015 et à 20,42 € pour celles qui seraient définitivement attribuées fin 2017.

b) Par ailleurs, Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance se sont vu attribuer le 26 décembre 2013 par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, le droit de recevoir 32 000 actions gratuites chacun (soit 0,0244 % du nombre d'actions composant le capital social), le Conseil de Surveillance ayant statué conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF pour encadrer cette attribution et décider notamment que la valeur des droits à actions attribués ne dépasse pas, pour chacun des attributaires, le tiers de sa rémunération globale annuelle.

Les caractéristiques de cette attribution et les conditions auxquelles elle a été soumise sont les suivantes :

- *Période d'acquisition* : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 1^{er} avril 2017 sous réserve qu'à cette date les conditions de performance et de présence ci-après aient été remplies.
- *Conditions de performance* : les objectifs fixés l'ont été sur la base de critères internes à la société Lagardère SCA n'ayant pas, compte tenu de la diversité de ses activités, de comparables boursiers adaptés à l'entreprise. En conséquence, trois objectifs ont été retenus : le premier basé sur l'évolution des Résop des sociétés intégrées du Pôle Média 2014, 2015 et 2016 à comparer aux objectifs de Résop 2014, 2015 et 2016 communiqués en début d'année comme « Guidance » au marché ; le second basé sur l'évolution des Flux Opérationnels 2014, 2015 et 2016 par rapport à ceux qui ressortiront des Budgets Annuels Consolidés établis en début d'année. La réalisation de chacun de ces objectifs cibles correspondant se traduira par l'attribution de la totalité des actions gratuites affectées à cet objectif, soit un sixième de la quantité globale par objectif cible ; une réalisation comprise entre 0 % et 100 % de l'objectif considéré se traduira par une attribution proportionnelle au pourcentage de réalisation atteint, de manière linéaire.

Enfin, le troisième objectif est basé sur la réalisation en 2016 d'un Résop des sociétés intégrées du Pôle Média de Lagardère SCA au moins égal à la moyenne des Résop réalisés en 2014 et en 2015 ; si cet objectif n'était pas atteint, alors le nombre d'actions résultant de l'application des six objectifs cibles ci-dessus décrits serait réduit proportionnellement.

- *Conditions de présence* : pour pouvoir prétendre à l'attribution définitive des actions, Messieurs Pierre Leroy, Dominique D'Hinnin et Thierry Funck-Brentano devront être toujours dirigeants de Lagardère SCA le 31 décembre 2016 ; cette condition sera réputée satisfaite en cas de révocation ou de non-renouvellement de leur fonction de dirigeant pour un motif autre qu'une faute.

- *Conservation des actions* :

- 100 % des actions effectivement attribuées devront être conservées en compte nominatif pur pendant une période d'au moins deux ans, soit du 1^{er} avril 2017 au 1^{er} avril 2019 ;
- 25 % des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 12 mars 2008, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de leur fonction de représentant légal de Lagardère SCA ;
- 25 % supplémentaires des actions effectivement attribuées devront, en application de la décision du Conseil de Surveillance du 2 décembre 2009, être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute fixe et variable ; cette condition sera appréciée au début de chaque année au regard de la moyenne des cours de décembre et de la rémunération fixe et variable perçue ou exigible au titre de l'année écoulée.

À l'issue des périodes d'obligation de conservation ci-dessus définies, les actions correspondantes seront alors cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et moyennant le respect des périodes de négociation fixées par Lagardère SCA dans la « Charte relative aux transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA pour les collaborateurs du groupe Lagardère ».

c) Enfin, les six autres membres du Comité Opérationnel Lagardère Media se sont vu attribuer le 26 décembre 2013 par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, un total de 121 000 actions gratuites (soit 0,09 % du nombre d'actions composant le capital) soumises aux mêmes conditions de performance que les membres de la Gérance telles que décrites ci-dessus et sous réserve notamment que les attributaires n'aient pas démissionné ou n'aient pas été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 31 décembre 2016. Les actions qui seront définitivement attribuées le 1^{er} avril 2017 devront être conservées pendant une période minimum de deux ans à compter de cette date, soit jusqu'au 1^{er} avril 2019.

La valeur des droits à actions ainsi attribués aux membres du Comité Opérationnel Lagardère Media, dont les membres de la Gérance était, le 26 décembre 2013, à l'ouverture de la Bourse de Paris, de 26,49 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 21,44 € pour les actions qui seront définitivement attribuées le 1^{er} avril 2017.

3. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions en cours au 31 décembre 2013 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits d'AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
01.10 et 31.12.2009	571 525	15 040	535 330	21 155
17.12.2010	634 950	60 153	445 597	129 200
15.07 et 29.12.2011	650 000	38 800	418 950	192 250
25.06.2012	645 800	18 350	-	627 450
26.12.2013	712 950	-	-	712 950
Total	3 215 225	132 343	1 399 877	1 683 005

4. Le nombre total de droits à actions gratuites attribués au cours de l'exercice 2013 aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux de Lagardère SCA s'est élevé à un total de 145 000 droits, soit une moyenne de 14 500 droits par personne.

5. Enfin, il convient de noter, en ce qui concerne les filiales du groupe, qu'un plan portant sur 2 500 actions gratuites LeGuide.com, soit moins de 0,1 % du capital actuel, d'une valeur unitaire de 28 €, a été mis en place le 25 janvier 2013 par la société LeGuide.com au profit d'un salarié.

6. Préservation des droits des bénéficiaires à actions gratuites Lagardère SCA non encore définitivement attribuées en conséquence du versement d'un acompte sur dividende exceptionnel.

Le 21 mai 2013, votre Gérance a décidé, suite à la cession du solde de sa participation dans la société EADS, de verser un acompte sur dividende exceptionnel d'un montant de 9 € par action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action avant détachement du coupon correspondant.

Il devrait en conséquence être procédé, conformément au droit positif, à un ajustement du nombre de droits à actions gratuites non encore définitivement attribuées afin de préserver les droits des titulaires des actions gratuites encore en vigueur à la date de la présente Assemblée.

L'administration fiscale interrogée a répondu que, dans la mesure où cette distribution exceptionnelle avait été réalisée sous la forme d'un acompte sur dividende, cas non prévu par les dispositions légales, elle ne pouvait donner lieu à un ajustement du nombre des droits à actions sans remettre en cause le régime de faveur prévu par la loi.

Toutefois, au regard des termes du dispositif de l'arrêt rendu le 27 février 2001 par la cour de cassation dans une affaire qui opposait notre société à la société ABC Arbitrage, il conviendra de procéder à une préservation des droits des bénéficiaires selon des modalités qui seront arrêtées par la Gérance une fois l'affectation des résultats de l'exercice 2013 approuvée par votre Assemblée.

La Gérance

7.3.6 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DE SES FILIALES

RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2013 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

DONNÉES GÉNÉRALES

1. Lagardère SCA

Il n'a été, au cours de l'exercice 2013, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA en vigueur à la fin de l'exercice 2013 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Plan	Nombre de bénéficiaires	Quantités attribuées à l'origine ^(*)	Prix d'exercice ^(*)	Quantités levées à fin 2013	Nombre d'options annulées à fin 2013	Quantités restant à lever à fin 2013	Dates d'exercice
Options de souscription :							
Néant							
Options d'achat :							
Plan échu :							
18/12/03	445	1 437 250	51,45 €	42 522	1 410 929	0	18/12/05 au 18/12/13
Plans en cours :							
20/11/04	481	1 568 750	51,92 €	10 660	282 894	1 292 965	20/11/06 au 20/11/14
21/11/05	495	1 683 844	56,97 €	0	260 505	1 423 339	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	451	1 844 700	55,84 €	0	217 100	1 627 600	14/12/08 au 14/12/16
Total					2 171 428	4 343 904	

(*) Avant ajustements du 6 juillet 2005 pour les plans 2003 et 2004.

Il convient de noter qu'aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2013 compte tenu des cours de l'action qui ont évolué entre 18,42 € et 29,59 € alors que les prix d'acquisition s'échelonnaient entre 51,45 € et 56,97 €.

2. Filiales

Il n'a été, au cours de l'exercice 2013, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière.

Il n'existe désormais plus, au sein des filiales de la Société, aucun plan en vigueur à ce jour ou échu au cours de l'exercice 2013.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX DE LAGARDÈRE SCA

Au cours de l'exercice 2013, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et les représentants légaux d'Arjil Commanditée-Arco n'ont levé aucune option d'achat et n'ont en conséquence acquis à ce titre aucune action Lagardère SCA au titre des options d'achat d'actions qui leur ont été attribuées au cours des exercices 2003 à 2006.

AJUSTEMENT DES PRIX D'EXERCICE ET DES NOMBRES D'OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS LAGARDÈRE SCA ATTRIBUÉES EN CONSÉQUENCE DU VERSEMENT D'UN ACOMPTÉ SUR DIVIDENDE EXCEPTIONNEL

Le 21 mai 2013, votre gérance a décidé, suite à la cession du solde de sa participation dans la société EADS, de verser un acompte

sur dividende exceptionnel d'un montant de 9 € par action, représentant plus de 30 % de la valeur boursière de l'action avant détachement du coupon correspondant.

Il aurait dû en conséquence être procédé, conformément au droit positif, à un ajustement du prix de souscription et du nombre d'options attribuées afin de préserver les droits des titulaires des trois plans d'options d'achat d'actions encore en vigueur à la date de la présente Assemblée.

L'administration fiscale interrogée a répondu que, dans la mesure où cette distribution exceptionnelle avait été réalisée sous la forme d'un acompte sur dividende, cas non prévu par les dispositions de l'article L. 225-181 du Code de commerce, elle ne pouvait donner lieu à un ajustement du prix et du nombre des options sans remettre en cause le régime de faveur prévu par la loi.

Toutefois, au regard des termes du dispositif de l'arrêt rendu le 27 février 2001 par la Cour de cassation dans une affaire qui opposait notre société à la société ABC ARBITRAGE, il sera procédé, en tant que de besoin, à la préservation des droits des bénéficiaires des trois plans d'options d'achat restant en vigueur, si le prix d'exercice des options (qui est compris entre 51,92 € et 56,97 €) revenait dans la monnaie d'ici la fin des périodes d'exercice correspondantes (2014, 2015, et 2016), c'est-à-dire à une valeur proche du cours de l'action.

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 2013, 434 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 médias : Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/ Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias, métiers liés à l'économie du Sport et à l'Entertainment. Ces activités opérationnelles sont contrôlées au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Services, Lagardère Active et Lagardère Unlimited ;
- ▶ les autres activités, d'importance moins significative ou sans lien opérationnel avec les activités médias, qui constituent le "Hors Branches" et sont contrôlées par Lagardère SCA ;

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de société mère qu'au niveau de ses branches.

7.4.1.1.B ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

B.1 La Gérance

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités après accord du Conseil de Surveillance. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers. Les missions de la Gérance sont :

- ▶ d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ d'animer son développement et son contrôle ;
- ▶ d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la Société mère qu'à celui des différentes branches.

La société Lagardère Capital & Management emploie les membres de la Gérance dans les conditions précisées aux paragraphes 7.3.1 et 7.5 du présent rapport.

B.2 Organes de direction, d'administration et de contrôle des branches

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Services, Lagardère Active, Lagardère Unlimited.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par son Dirigeant sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle au sein

d'une société holding spécifique : Hachette Livre pour la branche Lagardère Publishing, Lagardère Services pour la branche Distribution Services, etc.

Le Dirigeant de la branche concernée assure la direction générale de la société holding.

Ainsi, l'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding sont nommés par Lagardère SCA via sa filiale Lagardère Media agissant en qualité d'associé unique de ces sociétés.

Les Dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance. Le Groupe veille à ce que ces organes d'administration et de contrôle soient composés d'une majorité de ses représentants.

7.4.1.1.C RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

C.1 Référentiel de contrôle interne et de gestion des risques, diligences

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé "Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle interne" publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision du Contrôle interne et de la gestion des risques.

La description ci-après des procédures de Contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA s'appuie sur ce Cadre de Référence. L'analyse menée a été conduite dans le respect, notamment, des différents points d'attention de ce Cadre de Référence et de ses guides d'application.

Cette description a été préparée par la Direction des Risques et du Contrôle interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit Groupe et de la Direction juridique Groupe.

C.2 Objectifs et limites du contrôle interne

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de Contrôle interne qui visent à assurer :

- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières ;

et visent d'une façon générale à contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Bien entendu l'efficacité du Contrôle interne connaît les limites inhérentes à tout système organisé.

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

C.3 Définition du périmètre de contrôle

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Du fait que Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable sur les sociétés mises en équivalence, ces sociétés ne sont pas incluses dans le périmètre de contrôle, bien que le Groupe puisse éventuellement y disposer de droits spécifiques de contrôle liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA adaptent progressivement leurs procédures de Contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

7.4.1.2 DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le rôle des principaux organes de pilotage stratégique du Groupe est décrit au paragraphe 7.4.1.1. Pour assurer ses missions, la Gérance s'appuie sur divers comités et sur les directions centrales.

7.4.1.2.A PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

A.1 Le Comité Exécutif et le COLM

Le Comité Exécutif réunit régulièrement la Gérance et le porte-parole du Groupe. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

Le Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) est constitué des membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent notamment les Dirigeants des branches et se réunit mensuellement.

Enfin, des "business reviews" sont réalisées chaque mois et pour chaque branche afin de suivre l'activité de ces dernières. Elles réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe (membre de la Gérance) ainsi que le Dirigeant de chaque branche et son Directeur Financier.

A.2 Le Comité Financier

Après le Comité Exécutif, le Comité Financier constitue le principal organe de suivi et de contrôle des activités opérationnelles du Groupe.

Le Comité Financier rassemble, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe qui est membre de la Gérance, des représentants des directions centrales du Groupe concernées par le dossier examiné afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de ses activités.

Il a pour mission principale d'examiner et de suivre avec les principaux responsables de chaque branche concernée :

- ▶ le budget de l'exercice à venir et le plan à trois ans ;
- ▶ les comptes annuels ;
- ▶ les investissements, désinvestissements et engagements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

A.3 Autres comités

Parmi les autres comités, le « Comité Reporting », également présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque branche la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les ré-estimés budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre mensuellement l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

Par ailleurs, le « Comité cash-flow reporting » examine mensuellement, sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe, une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par

branche du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés.

Enfin le « Comité risque de contrepartie » examine périodiquement les risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29.

7.4.1.2.B DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

La Gérance s'appuie, pour la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de ses décisions, sur des directions centrales, qui exercent les fonctions suivantes :

- ▶ Apporter un support expert, technique et logistique à la Gérance et au Comité Exécutif dans leur mission de pilotage stratégique du Groupe.
- ▶ Établir des normes ou recommander des bonnes pratiques à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement.
- ▶ Organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des branches.
- ▶ S'assurer de la conformité de Lagardère SCA avec ses obligations réglementaires.
- ▶ Sensibiliser les branches et leur apporter un support technique et méthodologique sur certains sujets réglementaires.
- ▶ Assurer un support auprès des branches sur des sujets techniques ou des opérations particulières.
- ▶ Depuis mars 2011, et par délégation expresse du Gérant Commandité agissant également en qualité de Président du Comité de Direction de la branche Lagardère Unlimited, la Direction des Ressources humaines et la direction Juridique de Lagardère Unlimited sont assurées par les directions centrales correspondantes.

Les directions centrales sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, au Secrétaire Général, au Directeur Financier ou au Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable, tous trois membres de la Gérance et du Comité Exécutif. La Direction de l'Audit Groupe, pour sa part, est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Les directions centrales, leurs équipes et les moyens matériels correspondants sont regroupés pour l'essentiel au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, qui emploie près de 160 personnes, est présidée par le Secrétaire Général du Groupe.

Les missions confiées aux directions centrales sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; en conséquence, différents contrats de prestations de services lient en conséquence Lagardère Ressources à ces différentes sociétés qui lui versent, en contrepartie, une rémunération aujourd'hui égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Lagardère Services).

Certaines directions centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du Contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe. Il s'agit notamment des directions suivantes : Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe et, au sein de la Direction Financière, la Direction du Contrôle de gestion, la Direction des Comptabilités, la Direction des Systèmes d'information et la Direction des Risques et du Contrôle interne.

7.4.1.3 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs Ressources

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 5.3, "Informations Sociales, Sociétales et Environnementales – Éthique" du présent Document de référence.

Le Groupe a poursuivi le déploiement de la Politique de Gestion des talents diffusée aux branches fin 2012 à l'initiative de la Gérance. Ainsi, les branches ont identifié leurs collaborateurs concernés par cette politique ainsi que les plans de succession requis. L'ensemble de ces travaux a fait l'objet fin 2013 d'une présentation à la Gérance par les Dirigeants des branches accompagnés de leur Direction des Ressources humaines.

7.4.1.4 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 3.3.1 du présent document.

Comme indiqué au paragraphe 5.3.1.2 "Le cadre référentiel encadrant la RSE", le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles édictées par des instances nationales et internationales.

En interne, Lagardère a élaboré une politique Achats Responsables qui, complétée par la Charte Fournisseur Responsable, vise à associer les partenaires du Groupe au respect de ses valeurs et engagements.

Le "Code de Déontologie du groupe Lagardère", mis à jour en 2012, a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère, et dont le respect permettra de s'assurer que l'ensemble des femmes et hommes du Groupe partagent une référence commune.

La "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du Groupe", qui complète le Code de Déontologie du groupe Lagardère relatif au "respect de la confidentialité" et "aux transactions sur valeurs mobilières", décrit les contraintes qui pèsent sur les collaborateurs du Groupe dans ce domaine.

La "politique de sécurité des systèmes d'information" détermine les pratiques à respecter et les moyens à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein de l'ensemble du Groupe.

La "procédure d'engagement", qui succède à la "procédure d'investissement", a été mise à jour en 2012 afin de mieux prendre en compte les activités du Groupe et de préciser certaines bonnes pratiques. Elle définit le processus et les critères de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

Le Groupe a souhaité renforcer son dispositif de lutte contre la fraude en déployant en 2012 une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Ces textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Des textes de référence internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'auto-évaluation du Contrôle interne décrit au paragraphe 7.4.1.10.B fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différentes composantes du Contrôle interne.

Par ailleurs, un ensemble de textes régissent la production de l'information financière et comptable.

Ainsi un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi

budgétaire s'applique aux intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, le "Guide du Reporting du groupe Lagardère", en cours de mise à jour, détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé. Il s'accompagne des guides utilisateur et d'exploitation du système de gestion commun à l'ensemble du Groupe qui présentent le détail des travaux correspondants.

D'autres documents clés sont mis à disposition de l'ensemble des intervenants, notamment dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, tels que :

- ▶ un document cadre définissant les éléments de hors-bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement ;
- ▶ des instructions spécifiques lors des changements dans les normes comptables ou leur application, comme lors de la préparation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'ajustement.

Les branches établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leur sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe et sous la supervision de la Direction Financière du Groupe.

7.4.1.5 SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- ▶ d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- ▶ d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- ▶ de systèmes de production, comme par exemple pour la radio et la télévision les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine les outils de chaînes éditoriales, pour la distribution les outils de gestion logistique ; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les branches gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe par ailleurs un ensemble d'applications Groupe telles que le système de gestion unique cité ci-après (7.4.1.6.G "Information financière et comptable").

La Direction des Systèmes d'information supervise ces systèmes et veille notamment à leur adaptation aux objectifs du Groupe dans la durée ; en lien avec la Direction des Risques et du Contrôle interne, elle veille à la gestion des risques dans ce domaine, au regard des objectifs de fiabilité et de continuité du fonctionnement, de conformité légale et réglementaire, de confidentialité des données.

7.4.1.5.A SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 7.4.1.6.G "Information financière et comptable" ci-après, l'ensemble du cycle de reporting comptable et financier consolidé est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

7.4.1.5.B FIABILISATION DE LA SAISIE DES DONNÉES

Le système de gestion unique comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données.

7.4.1.6 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

7.4.1.6.A ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

- ▶ les investissements et désinvestissements financiers ;
- ▶ les investissements et désinvestissements corporels et incorporels significatifs ;
- ▶ les engagements financiers significatifs (notamment hors bilan ou obligations contractuelles) ;
- ▶ les émissions de garanties ;
- ▶ toute opération de financement (prêt financier ou avance de trésorerie à un tiers).

Des seuils sont spécifiés en fonction du type d'opération. Les projets concernés sont portés à la connaissance du Comité Financier, qui est présidé par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué l'intérêt stratégique de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

7.4.1.6.B TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

La Direction de la Trésorerie et du Financement précise par une procédure les conditions dans lesquelles elle intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

B.1 Recours au financement externe

En règle générale, seul Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques comme des opérations de titrisation étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

B.2 Gestion de trésorerie

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

B.3 Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au sein des notes 29 et 29.1 du présent Document de référence.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

7.4.1.6.C ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les branches du Groupe

sous la responsabilité de leurs dirigeants, dans le respect des principes communs du Groupe, notamment de séparation des tâches.

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, la Direction des Achats et de l'Immobilier Groupe anime la politique du Groupe en matière d'Achats.

7.4.1.6.D CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÈGLEMENTS APPLICABLES

D.1 Conformité aux principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA

La Direction Juridique Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, veille au respect des principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (réglementation anticoncentration, droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA en sa qualité de société faitière du Groupe qu'elle anime.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés faitières de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A de Euronext de la Bourse de Paris, et a notamment mis en place en 2006 toute la procédure nécessaire à l'établissement des listes d'initiés en application de la réglementation européenne.

Une base de données juridiques a par ailleurs été mise en place sous l'impulsion de la Direction Juridique Groupe permettant de disposer des caractéristiques sociales de chacune des entités françaises et étrangères qui composent le Groupe.

Dans le cadre de la démarche globale de conformité au sein du Groupe initiée en 2012, la Gérance a confié à la Direction Juridique Groupe le soin de constituer une Direction de la Conformité au niveau du Groupe. Ce projet s'est en particulier traduit par la nomination, en septembre 2013, d'un Directeur de la Conformité pour le Groupe. Celui-ci a ainsi la charge d'élaborer, de déployer et de suivre la mise en œuvre des programmes de Conformité destinée à prévenir la survenance de risques juridiques et réglementaires, dans le but de protéger les intérêts et la réputation du Groupe et de veiller à ce que les activités de celui-ci soient conformes à l'éthique et aux valeurs d'intégrité du Groupe.

D.2 Conformité aux principales lois et réglementations applicables aux branches

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction desdites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

Dans le cadre de la démarche globale de conformité ci-dessus visée, des Directeurs Compliance ont été nommés en 2013.

Les travaux ont porté en particulier sur le déploiement du programme pilote anti-corruption au sein de Lagardère Unlimited et l'engagement de procédures concernant d'autres thématiques (protection des données personnelles et droit de la concurrence).

7.4.1.6.E PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

E.1 Protection des marques et droits de propriété intellectuelle

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques et autres droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Les branches du groupe Lagardère sont propriétaires d'un nombre important de marques à la notoriété incontestable dont la gestion et la protection sont assurées directement par ces dernières.

Compte tenu de l'utilisation de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, Lagardère SCA est vigilante quant à la protection de la marque Lagardère et procède régulièrement à des extensions de la protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe.

La marque Lagardère bénéficie d'une protection sur tous les continents.

Par ailleurs, Lagardère SCA a mis en place au profit des quatre branches du Groupe des contrats de licence de marques lui appartenant et dont les branches peuvent avoir besoin dans le cadre de leurs activités.

E.2 Gestion des contentieux

La Direction Juridique Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en 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 et/ou ses conseils extérieurs.

7.4.1.6.F SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction des Systèmes d'Information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information proposant des règles, des pratiques et des moyens à mettre en œuvre au niveau de chaque entité afin de protéger les systèmes d'information et les données qu'ils contiennent. Les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement cette politique.

7.4.1.6.G INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

G.1 Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par branches, engageant la responsabilité de ces dernières du fait de la décentralisation de la production de leurs chiffres respectifs.

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et par fonction ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des 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, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budgets-plans triannuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat des opérations ;
- ▶ résultat avant charges financières et impôts ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ résultat net ;
- ▶ flux générés par l'activité ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ augmentations de capital ;
- ▶ dividendes ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ endettement net.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan triannuel du Groupe.

G.3 Comptes rendus mensuels, reporting

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans le Compte Rendu Mensuel Groupe établi par la Direction du Contrôle de gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend, par branche, et commente, par branche, l'évolution des indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat des opérations des sociétés intégrées ;
- ▶ contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ charge d'impôts ;
- ▶ résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- ▶ marge brute d'autofinancement ;
- ▶ variation du BFR ;
- ▶ impôts/intérêts payés et encaissés ;
- ▶ flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ flux net d'investissements financiers ;
- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ trésorerie ou endettement net.

Le Compte Rendu Mensuel Groupe est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, dans le cadre du "Comité *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. 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.

G.4 Comptes consolidés semestriels et annuels

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 6 du présent Document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations inter-compagnies, le reporting sur les engagements hors bilan ou le recensement des produits dérivés, font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

G.5 Relation avec les Commissaires aux Comptes

La Gérance reçoit chaque année l'assurance des Commissaires aux Comptes qu'ils ont accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission.

Elle reçoit également l'assurance des Commissaires aux Comptes qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

7.4.1.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur l'intranet du Groupe, qui est accessible à tous les salariés.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur l'intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les directions centrales que pour les branches.

7.4.1.8 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3 "Facteurs de risques" du présent Document de référence. La gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière dans le Groupe. Elle est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure une synthèse.

7.4.1.8.A CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

A.1 Principes directeurs

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Gérance.

Ce dispositif contribue tant à gérer les risques inhérents à l'activité du Groupe qu'à réduire les risques additionnels indésirables.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

A.2 Organisation et définition des responsabilités

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur ponctuel ou en cumul.

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

À cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées aux risques, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les directions centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et de synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle interne a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres directions centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques, ainsi que lors de la mise en place de couvertures financières ou d'assurance. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe. La Direction des Risques et du Contrôle interne est membre du Comité Financier et à ce titre est associée à ses décisions.

Le Groupe conduit en outre des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

7.4.1.8.B PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- ▶ des revues d'audit ;
- ▶ des activités de reporting décrites au paragraphe 7.4.1.6.G "Information financière et comptable", et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- ▶ des activités de veille des différentes directions et des branches ;
- ▶ de la procédure d'engagement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession ;
- ▶ de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- ▶ de revues thématiques menées en tant que de besoin, comme par exemple l'enquête sur les risques des réseaux et des systèmes d'information.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé, en termes de gravité, d'éventualité d'occurrence et de degré de maîtrise.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, temps d'apparition, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

7.4.1.8.C PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

C.1 Risques liés à la conjoncture économique et l'activité

La gestion des risques liés à la conjoncture économique et à l'activité fait partie intégrante des processus de décision du Groupe.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique, au trafic aérien et aux marchés mondiaux de la publicité, aux évolutions technologiques telles que le développement des produits et outils numériques, et aux changements des comportements de consommation.

Le Groupe dispose d'un plan stratégique par branche traitant notamment des risques mentionnés ci-dessus.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé mentionnés au paragraphe 3.2 du chapitre "Facteurs de risques", le Groupe effectue une revue périodique des grands contrats passés dans le domaine des événements sportifs en vue de suivre l'évolution et les perspectives de la rentabilité de ces contrats.

C.2 Risques juridiques

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de Contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 7.4.1.6 du présent chapitre.

C.3 Risques de marché (liquidité, taux, change, actions)

La description ci-après est extraite de la note 29 aux états financiers consolidés.

"Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives."

En ce qui concerne les risques de taux d'intérêt, *"le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers."*

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements".

C.4 Risques liés au prix du papier

L'évolution du prix du papier fait l'objet d'une attention particulière, les achats de papier de Lagardère Publishing étant supervisés par sa Direction Technique et ceux de Lagardère Active par la Direction des Opérations de la Presse.

Le risque d'évolution adverse du prix du papier est susceptible d'être atténué par la présence de clauses de lissage de prix dans les contrats d'achats, chaque fois qu'il est possible de négocier ce type de clauses à des conditions économiques acceptables.

C.5 Risques de crédit et de contrepartie

La description ci-après est extraite de la note 29.2 aux états financiers consolidés.

"Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle."

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit."

Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés."

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

Le Groupe a mis en place un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre, d'une part, l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part, les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine."

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation."

C.6 Risques industriels et liés à l'environnement

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 5 du présent document.

C.6.1 Politique de prévention

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine.

Les responsables opérationnels des sites pour lesquels certains risques environnementaux ont été identifiés mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

C.6.2 Évaluation des impacts

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

C.7 Autres risques opérationnels

Les branches du Groupe implémentent des dispositifs de lutte contre la fraude spécifiques à leurs métiers, à leur organisation et à leurs systèmes d'information. Afin de renforcer les dispositifs existants, Lagardère SCA coordonne et sensibilise les collaborateurs du Groupe et déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.6.F, la Direction des Systèmes d'Information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information que les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement.

Pour compléter la diffusion de cette politique, la Direction des Systèmes d'information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Une enquête a été conduite en 2012, traitant des domaines suivants :

- ▶ l'évaluation de l'exposition au risque ;
- ▶ l'évaluation et traitement des risques ;
- ▶ l'organisation de la sécurité de l'information ;
- ▶ la politique de sécurité de l'information ;
- ▶ la gestion des actifs, des biens et des équipements ;
- ▶ 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 ces enquêtes permettent d'actualiser l'ensemble des mesures visant à préserver la confidentialité des données, protéger les systèmes informatiques contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes. Par ailleurs, sur la base des résultats, des recommandations sont proposées aux entités.

Enfin, le Groupe poursuit le déploiement de son réseau de communication sécurisé, en France et à l'international.

C.8 Assurance – couverture des risques

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie, et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

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

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs assurables pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur

coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations et des spécificités de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révèlent toujours efficaces.

La Direction des Risques et du Contrôle interne est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

7.4.1.9 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

7.4.1.9.A CONTRÔLE PAR LES BRANCHES DE LEURS TRAITEMENTS OPÉRATIONNELS

Les branches déploient leur propre dispositif de contrôle interne visant à couvrir leurs activités courantes. Ces dispositifs sont constitués d'une combinaison de moyens et prennent des formes différentes tenant compte de l'organisation de la branche ainsi que des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de ses entités opérationnelles.

La plupart de ces activités de contrôle sont décrites dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à l'ensemble du Groupe détaillé au paragraphe 7.4.1.10.B et couvrent les domaines suivants :

Cycle	Processus
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
Ressources humaines	Notes de Frais
	Paie
	Gestion des Ressources humaines
	Gestion administrative du personnel
Systèmes d'information	Systèmes d'information
Ventes	Distribution
	Gestion commerciale

Le questionnaire d'auto-évaluation concernant les systèmes d'information fait l'objet d'un déploiement spécifique.

7.4.1.9.B CONTRÔLE PAR LES DIRECTIONS CENTRALES DES TRAITEMENTS RÉALISÉS AU SEIN DU GROUPE

B.1 Pilotage financier du Groupe

Les comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour les mois de janvier et juillet), ce qui permet à la Direction Centrale en charge de la consolidation d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

Un suivi mensuel de la situation de trésorerie des branches et du Groupe est réalisé par le Directeur Financier du Groupe avec le support de certaines directions centrales. À cette occasion, un suivi des ratios liant le groupe Lagardère aux banques qui le refinancent est également réalisé.

Une revue régulière des risques de contrepartie des branches et du Groupe est réalisée par le Directeur Financier du Groupe, avec le support de certaines directions centrales. Cette revue détaille par branche et pour le Groupe les risques de contreparties liés notamment aux clients, au portefeuille de placement et aux contrats de couverture.

Le Comité Financier, défini au paragraphe 7.4.1.2.A.2, valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches. Le Comité Reporting, défini au paragraphe 7.4.1.2.A.3, effectue pour sa part un suivi mensuel du respect effectif de ce budget par chacune des branches.

Enfin, comme le prévoit la procédure d'investissement du Groupe, le Comité Financier revoit les investissements, les désinvestissements et les engagements significatifs.

B.2 Suivi des affaires juridiques

La Direction Juridique Groupe est informée par les branches des opérations exceptionnelles à réaliser par celles-ci, en ce compris :

- ▶ les investissements/désinvestissements envisagés, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 7.4.1.4, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers ;
- ▶ les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe ; et
- ▶ les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

La Direction Juridique Groupe demande de plus aux branches dans le cadre du Reporting Juridique de lui transmettre – chaque fois que nécessaire – en temps réel les informations et documents liés aux sujets suivants :

- ▶ relations avec les autorités administratives à caractère national et supranational ;
- ▶ maîtrise des activités (couvrant l'organisation de la branche pour se conformer aux lois et règlements) ;
- ▶ opérations exceptionnelles ;
- ▶ litiges présentant un impact financier annuel supérieur à 5 M€ ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- ▶ engagements de non-concurrence ;
- ▶ clauses de changement de contrôle ;
- ▶ utilisation des marques "Lagardère", "Hachette" et "Matra" ;
- ▶ investissements ;
- ▶ fraude/corruption.

B.3 Autres domaines

Les directions centrales ont par ailleurs mis en place des échanges avec les branches leur permettant d'avoir des informations sur les traitements effectués au sein du Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, de développement durable, de gestion des ressources humaines, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces échanges ont généralement lieu avec le siège de chaque branche et dans certains cas avec les entités opérationnelles de ces dernières. Ces échanges sont basés sur

un réseau de correspondants jouant un rôle de relais vis-à-vis des entités opérationnelles ainsi que sur la mise en place de politiques et de reporting.

7.4.1.10 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue la surveillance de ses dispositifs de Contrôle interne et de gestion des Risques. Ainsi, en 2013, un Comité de gestion des Risques et du Contrôle interne a été créé afin de suivre pour chaque branche l'efficacité des dispositifs concernés, auquel assistent notamment un membre de la Gérance et le Dirigeant de la branche concernée. Ce comité a connu deux premières réunions en 2013, pour la branche Lagardère Services et pour la branche Lagardère Unlimited.

7.4.1.10.A SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.8.A.2, la Direction des Risques et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère.

Au titre de ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Gérance et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe. Plus spécifiquement :

- ▶ La Direction fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques, ainsi que lors de la mise en place de couvertures financières ou d'assurance.
- ▶ La Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques. Elle intervient ainsi à l'occasion d'opérations financières significatives ou pour assurer des missions ponctuelles.
- ▶ La Direction intervient en tant que de besoin pour accompagner la mise en place de mesures de maîtrise concernant des risques spécifiques identifiés au sein du Groupe.
- ▶ La Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Cet exercice a été reconduit en 2012 et sera reconduit en 2014. La Direction des Risques et du Contrôle interne assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

La Direction des Risques et du Contrôle interne anime par ailleurs un programme d'assurances au bénéfice des Mandataires Sociaux et des entités du Groupe. Elle établit annuellement une vision consolidée des programmes d'assurances déployés au sein du Groupe et joue un rôle de support aux entités du Groupe dans le cadre de la gestion de leurs propres programmes d'assurances (*i.e.* souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Risques et du Contrôle interne.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne est en relation avec les directions centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier de ces dernières.

7.4.1.10.B SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques et du Contrôle interne est en charge d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe. Pour remplir cette mission, elle dispose depuis 2011 d'un Responsable du Contrôle interne dédié. Ce dernier dispose d'un correspondant au

sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de Contrôle interne au sein de sa branche. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation permet d'assurer une surveillance renforcée et plus efficace du dispositif de Contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Comme indiqué au paragraphe 7.4.1.9 "Activités de contrôle", Lagardère SCA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du Contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe. Cette démarche est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe (diffusé auprès de toutes les branches) composé de 7 processus financiers, 11 processus opérationnels et 2 processus de gestion des risques, couverts par 211 points de contrôle. Deux branches ont par ailleurs souhaité compléter cet ensemble par des questionnaires spécifiques à leurs activités.

L'auto-évaluation vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun de ces points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de Contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Gérance et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations servent aux responsables opérationnels dans l'appréciation qu'ils portent sur la qualité des procédures de Contrôle interne dont ils ont la responsabilité et dans la mise en œuvre de plans d'amélioration. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe.

Par ailleurs, chaque Dirigeant de branche adresse, à l'attention du Président du Conseil de Surveillance, un rapport détaillé sur la gestion des risques et du contrôle interne de sa branche. Ce rapport analyse entre autres les résultats des questionnaires d'auto-évaluation.

7.4.1.10.C CAS SPÉCIFIQUE DE LA SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

C.1 Sécurité

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.8.C.7, la Direction des Systèmes d'information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

Sur la base de cette enquête, la Direction des Systèmes d'information transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère.

C.2 Évolution du système de gestion unique

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.6.G, "Information financière et comptable" et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au paragraphe 7.4.1.5, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

7.4.1.10.D AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, procède à l'audit des dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus de reporting associés, tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des Dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- ▶ une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- ▶ la prise en compte des besoins des Dirigeants du Groupe et des branches ;
- ▶ des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques et du Contrôle interne Groupe ;
- ▶ des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- ▶ des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit Groupe peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches, des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions ad hoc au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

La mission de la Direction de l'Audit Groupe, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'Audit interne. La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit Groupe suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (par exemple en matière d'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de Contrôle interne au sein du Groupe par ses missions, mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

7.4.1.10.E PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance s'assure que les Commissaires aux Comptes ont revu les principes comptables et les options comptables qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

Elle prend connaissance auprès des Commissaires aux Comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Elle s'informe également des conclusions de leurs travaux.

Elle s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de Contrôle interne communiqués par les Commissaires aux Comptes susceptibles d'avoir une influence significative sur l'information comptable et financière publiée et veille à ce qu'elles soient prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par le Groupe.



7.4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames et Messieurs,

Le présent rapport a pour objet de vous rendre compte des informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce et relatives à la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre Société.

Le présent rapport, établi sous la responsabilité du Président du Conseil de Surveillance, a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité des Nominations et des Rémunérations lors de sa réunion du 30 janvier 2014 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 6 mars 2014 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 12 mars 2014.

1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil qui s'effectuait

jusqu'à présent sur une base d'environ la moitié des membres tous les deux ans, devrait, si les actionnaires approuvent les résolutions qui leur sont soumises, s'effectuer sur un rythme plus régulier d'environ un tiers tous les ans à compter de 2016. Le Conseil a par ailleurs décidé que les mandats seraient d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2013, compte tenu de la démission de Antoine Arnault, votre Conseil était composé de 14 membres : Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, Martine Chêne, Georges Chodron de Courcel, François David, Pierre Lescure, Jean-Claude Magendie, Soumia Malinbaum, Hélène Molinari, Javier Monzón, François Roussely, Aline Sylla-Walbaum, Susan M. Tolson et Patrick Valroff.

La composition du Conseil (détaillée au § 7.2.3 du Document de référence) lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

Le Conseil a par ailleurs arrêté, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, des critères de sélection de ses membres. Les membres sont donc choisis en priorité en fonction de leur compétence et de leur expérience (managériale, financière, stratégique et juridique) ainsi que de leur connaissance des métiers du Groupe, afin de permettre un plein exercice de la mission de contrôle. Par ailleurs, le Conseil s'est attaché à respecter et anticiper les dispositions de la loi Copé-Zimmerman en matière de parité, le taux de 40 % ayant été atteint dès l'Assemblée Générale de 2013.

Le schéma ci-après reflète ces objectifs :

EXPÉRIENCE DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE À DIMENSION INTERNATIONALE

Nathalie Andrieux
DGA numérique du groupe La Poste

Pierre Lescure
Ancien PDG de Canal+ SA. Ancien DG de Vivendi Universal

Xavier de Sarrau, Président
Avocat à la Cour spécialisé dans les questions de gouvernance et d'organisation des groupes familiaux ou privés

Javier Monzón
Président de Indra Sistemas

François Roussely
Vice-Président de Crédit Suisse Europe

EXPERTISE FINANCIÈRE

Georges Chodron de Courcel
Directeur Général Délégué de BNP Paribas

François David
Ancien Président du Conseil d'Administration de Coface

Patrick Valroff
Ancien Directeur Général de Crédit Agricole CIB

Hélène Molinari
Directrice Générale Déléguée du MEDEF

Aline Sylla-Walbaum
Directrice Générale de Christie's France

Susan M. Tolson
Ancienne Senior Vice-Président de Capital Group

EXPERTISE « MÉTIERS »* ET AUTRES EXPERTISES**

Martine Chêne
Ancienne représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe

Jean-Claude Magendie
Ancien premier Président de la Cour d'appel de Paris

Soumia Malinbaum
Directrice du développement du groupe Keyrus

* Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies.

** Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Marketing / Diversité.

Par ailleurs, le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de contrôle, d'une majorité de membres indépendants. À ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance par le Comité des Nominations et des Rémunérations permet de conclure aujourd'hui que 13 d'entre eux, soit plus de 90 %, sont « indépendants » au regard des différents « critères » visés par le Code AFEP-MEDEF sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence; il s'agit de :

- ▶ M. Xavier de Sarrau ;
- ▶ Mme Nathalie Andrieux ;
- ▶ Mme Martine Chêne ;
- ▶ M. François David ;
- ▶ M. Pierre Lescure ;
- ▶ M. Jean-Claude Magendie ;
- ▶ Mme Soumia Malinbaum ;
- ▶ Mme Hélène Molinari ;
- ▶ M. Javier Monzón ;
- ▶ M. François Roussely ;
- ▶ Mme Aline Sylla-Walbaum ;
- ▶ Mme Susan M. Tolson ;
- ▶ M. Patrick Valroff.

En revanche, au regard de ces mêmes critères, M. Georges Chodron de Courcel, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, banque significative du Groupe, a été considéré comme « non indépendant ».

Concernant François Roussely, le Conseil a considéré que ce dernier pouvait être qualifié de membre indépendant bien qu'il soit Vice-Président de Crédit Suisse Europe, dans la mesure où les flux d'affaires existant entre cette banque et le Groupe sont négligeables.

2. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL ET FONCTIONNEMENT (PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL)

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 12 mars 2014, 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 et des Rémunérations : outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités, la stratégie du Groupe. Il arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, cinq d'entre elles sont prévues en 2014. Au cours de l'exercice 2013, le Conseil de Surveillance s'est réuni à cinq reprises avec un taux moyen de présence de 82,3 % (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- ▶ le 7 mars, avec un taux de participation de 80 %, 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, Amélie Oudéa-Castéra a présenté une mise à jour de l'étude sur les risques et les perspectives de la branche Lagardère Unlimited qu'elle avait réalisée en juin 2011 et Javier Monzón a fait un point sur la situation en Espagne et en Amérique du Sud ;
- ▶ le 15 mars, avec un taux de participation de 73 %, pour proposer à l'Assemblée Générale la nomination de deux membres au Conseil de Surveillance, afin de remplacer Amélie Oudéa-Castéra et Didier Pineau-Valencienne, démissionnaires ;
- ▶ le 5 juin, avec un taux de participation de 93 % notamment pour faire un point sur l'actualité du Groupe et la vision stratégique de Lagardère Active (présentation animée par Denis Olivennes et son équipe) ainsi que sur les principales conclusions de l'auto-évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil et de ses Comités. Patrick Valroff a également fait une mise à jour de son étude sur l'impact du numérique dans le Groupe et Pierre Lescure a présenté le rapport de la mission « Acte II de l'exception culturelle à l'ère du numérique » qu'il a dirigée à la demande du Gouvernement ;
- ▶ le 4 septembre, avec un taux de participation de 86 % notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés semestriels et la situation générale des activités et de leurs perspectives, faire un point sur la vision stratégique de Lagardère Services (présentation animée par Dag Rasmussen et son équipe) ; le Conseil s'est également penché sur les modifications apportées en juin 2013 au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (présentation par Hélène Molinari) ;
- ▶ le 4 décembre, avec un taux de participation de 78 %, notamment pour examiner la situation et la stratégie générale du Groupe. Denis Olivennes et son équipe ont également présenté les activités audiovisuelles du Groupe.

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 2013

Membres du conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au comité des Nominations et des Rémunérations
Nathalie Andrieux	80 %	100 %	
Antoine Arnault	25 %		
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	100 %		100 %
François David	100 %	100 %	100 %
Pierre Lescure	60 %		100 %
Jean-Claude Magendie	80 %		
Soumia Malinbaum	66 %		
Hélène Molinari	100 %		
Javier Monzón	60 %		
Amélie Oudéa-Castéra	50 %	100 %	
Didier Pineau-Valencienne	100 %	100 %	
François Roussely	80 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Aline Sylla-Walbaum	100 %	75 %	
Susan M. Tolson	100 %		
Patrick Valroff	80 %	100 %	

3. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.1 COMITÉ D'AUDIT

En application de son règlement intérieur, il se réunit au moins quatre fois par an et a notamment pour missions :

- ▶ de procéder à l'examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ▶ d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- ▶ d'assurer le suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- ▶ d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ;
- ▶ de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes, (ii) à l'évaluation et à la gestion des risques, (iii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables ; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne et examine les éléments du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux procédures de Contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'audit interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;

- ▶ d'examiner les conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ; Il convient ici de rappeler que la rémunération des membres de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges facturées 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 2013, 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.

Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice en février, mars, mai, août, octobre et novembre 2013.

La totalité des membres était présente pour chacune de ces réunions, à l'exception de la séance de mai, pour laquelle le taux de présence était de 80 %.

La réunion de février avait pour objet la revue des tests de valeur relatifs aux actifs incorporels dans la perspective des comptes arrêtés au 31 décembre 2012 ainsi qu'un point par l'un des membres du comité d'audit sur les risques de la branche Lagardère Unlimited.

La réunion de mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2012 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

En mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'audit interne et la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes. Il s'est vu présenter par la Direction des Risques et du Contrôle interne le dispositif de cartographie des risques. Il a enfin fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).

En août, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2013. Par ailleurs, une analyse synthétique de la campagne LSF 2012 a été présentée par la Direction des Risques et du Contrôle interne.

En octobre, le Comité s'est vu exposer un point sur les résultats de l'enquête Sécurité Informatique Groupe, une présentation du dispositif Groupe de prévention et de lutte contre la fraude, ainsi qu'une présentation par la Direction Juridique Groupe de l'état des principaux litiges juridiques du Groupe.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, il s'est penché sur l'activité de l'Audit interne durant le second semestre 2013 et sur le plan d'audit 2014 et s'est vu exposer une présentation de la démarche compliance du Groupe.

Par ailleurs, le Comité d'Audit, après avoir constaté que seul un faible nombre de cabinets était susceptible de postuler, a décidé de ne pas recourir à un appel d'offres pour le renouvellement à venir des Commissaires aux Comptes. En contrepartie, il sera demandé aux Commissaires aux Comptes de procéder à des gains de productivité en coordination avec le Groupe. L'objectif est d'améliorer les méthodes de travail du Groupe afin de faciliter les revues et analyses des Commissaires aux Comptes sans pénaliser la qualité de leurs travaux.

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 et, en fonction des sujets abordés, en présence des dirigeants concernés notamment le Secrétaire Général, le Directeur Central des Comptabilités, le Directeur des Risques et du Contrôle Interne et le Directeur Juridique du Groupe.

3.2 COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité des Nominations et des Rémunérations, créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance, a principalement pour missions, en application de son règlement intérieur :

- ▶ en matière de composition du Conseil et des Comités :
 - sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité ;
 - réexaminer périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ;

- apprécier a priori les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère.

▶ en matière de rémunération :

- encadrer, s'il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital & Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d'Audit - cf. ci-dessus) qui seraient perçus par les mandataires sociaux directement des sociétés du Groupe. Ceci vise notamment, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions gratuites et leur part dans la rémunération globale des membres de la Gérance ;
- proposer le montant global des jetons de présence à verser aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumis à l'Assemblée Générale et les règles de détermination et de répartition du montant de ces jetons de présence, notamment en fonction de l'assiduité des membres à ces réunions.

Les membres du Comité des Nominations et des Rémunérations entendent, en tant que de besoin, le Président du Conseil de Surveillance, les membres de la Gérance ou toute autre personne désignée par leurs soins.

Le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.

Au 31 décembre 2013, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de François David (Président), Georges Chodron de Courcel et Pierre Lescure, soit aux 2/3 de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

Celui-ci s'est réuni deux fois au cours de l'exercice, en février et en mars ; 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 revu le rapport du Président relatif à la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil. Il a également procédé à l'examen du questionnaire d'auto-évaluation du Conseil de Surveillance et des conditions d'attributions des actions gratuites aux dirigeants.

En mars, suite aux démissions annoncées de Amélie Oudéa-Castéra et Didier Pineau-Valencienne, le comité a arrêté une liste de candidats à proposer au Conseil de Surveillance pour les remplacer.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe et du Président du Conseil de Surveillance pour la seconde réunion.

4. L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation a mis à sa charge et à celle de son Comité d'Audit, et qui s'est traduite par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, et conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a décidé, en 2009, d'instituer une évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux.

Suite à l'évaluation réalisée par un cabinet externe en 2012, le Conseil de Surveillance a procédé en 2013 à une auto-évaluation.

Les conclusions de cette auto-évaluation ont été présentées au Conseil de Surveillance lors de sa séance du 5 juin.



Il en ressort notamment que les membres se sont montrés particulièrement satisfaits des mesures qui ont été prises suite à l'évaluation de 2012 (intronisation des nouveaux membres, communication plus détaillée au Conseil des travaux des comités, ouverture des entretiens du Président du Conseil avec la Gérance aux membres du Conseil).

Néanmoins, parmi les pistes d'amélioration figurent la transmission des documents et un renforcement dans les présentations des sujets de stratégie du Groupe et de ses branches.

5. CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE AFEP-MEDEF

La société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de Gouvernement d'entreprise des Sociétés Cotées révisé en juin 2013 par l'AFEP et le MEDEF. Celui-ci figure sur le site Internet de la société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce Code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'administration, il convient que les sociétés anonymes à directoire et à Conseil de Surveillance

ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les associés commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen a posteriori de la gestion, sans y participer.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère, le Conseil a adopté une organisation adaptée à la nature des missions qui lui sont confiées par la loi et aux travaux que le Code AFEP-MEDEF lui recommande d'effectuer dans un souci de bonne gouvernance.

Il convient de noter que le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 12 mars 2014, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé de modifier le mode de répartition des jetons de présence afin que la partie variable versée en fonction de l'assiduité soit désormais prépondérante.

Il a par ailleurs décidé d'augmenter le nombre d'actions devant être détenu par les membres du Conseil de Surveillance pour le porter à 600 actions (vs 150 actions auparavant), ce qui représente environ 90 % du montant brut de la part de base des jetons de présence versés. Les membres devront ainsi consacrer à cet investissement les jetons de présence reçus jusqu'à complète acquisition.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées ou appliquées partiellement	Explication
Critères d'indépendance	
« Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes »	Il a été considéré que le critère propre à la situation d'ancienne salariée ne fait pas obstacle à l'indépendance de Mme Chêne, dans la mesure où celle-ci, eu égard à ses fonctions de représentante syndicale au Comité de Groupe, bénéficiait d'un statut légal protecteur.
« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 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 son indépendance et, au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle.

6. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Celles-ci figurent dans les dispositions statutaires (articles 19 à 22) qui sont reprises pour l'essentiel dans le Document de référence au chapitre 8.2.6 - assemblées générales. Les statuts de la Société figurent sur son site Internet dans la rubrique Relations Investisseurs / Information réglementée / 11 – Statuts Lagardère SCA.

7. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Le Document de référence de Lagardère SCA présente l'ensemble des informations relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA.

La Direction des Risques et du Contrôle interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit et de la Direction Juridique Groupe, a été chargée de définir une méthode de présentation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le Document de référence et d'en suivre l'application.

Dans ce cadre, chacun des responsables de branche du groupe Lagardère établit, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de Contrôle interne et de gestion des risques existant au niveau de sa branche. Les rapports correspondants m'ont été soumis.

Les travaux menés par la Direction des Risques et du Contrôle interne, sur la base des documents ainsi analysés, permettent de conclure que les procédures de Contrôle interne et de gestion des risques existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 7.4.1 du Document de référence 2013.

Le Président du Conseil de Surveillance

7.4.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA

Aux Associés,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SCA 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 2013.

Il appartient au président du Conseil de Surveillance d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▶ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président du Conseil de Surveillance, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ▶ d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil de Surveillance. Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président du Conseil de Surveillance ainsi que de la documentation existante ;
- ▶ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▶ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président du Conseil de Surveillance.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 31 mars 2014

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Bruno Balaire

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

RFA

7.5.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside Monsieur Arnaud Lagardère et dont Monsieur Pierre Leroy est Administrateur Délégué, apporte au Groupe, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- ▶ à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- ▶ de leur permettre, dans ce cadre, de bénéficier ensemble du poids économique et international d'un Groupe de 7,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires ;
- ▶ au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite s'implanter ;
 - la gestion des Ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie

du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la Société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ces dirigeants ainsi que de leur environnement de travail, et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources (ex-Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les Rapports Spéciaux des Commissaires aux Comptes établis au titre de l'article L. 226-10 du Code de Commerce, reproduits dans les Rapports Annuels.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majorée d'une marge fixée à 10% et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 million d'euros. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Ainsi, pour l'exercice 2013, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 25,3 M€ contre 22,7 M€ en 2012. Aux rémunérations brutes comptabilisées s'ajoutent les charges sociales y afférentes, la dotation à la provision pour retraites et les postes nouveaux de taxe sur les hautes rémunérations et de taxe sur les salaires. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe et frais divers), le total des charges s'élève à 24,3 M€ et le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,7 M€.

7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir § 7.2.4.2

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



AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1 CAPITAL SOCIAL RFA	250	8.2.5 Modification des droits des actionnaires	259
8.1.1 Montant et évolution du capital social	250	8.2.6 Assemblées générales des actionnaires	259
8.1.2 Autodétention et autocontrôle	251	8.2.7 Conditions d'un changement de contrôle de la société	261
8.1.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	252	8.2.8 Déclarations de franchissements de seuils statutaires	261
8.1.4 Capital autorisé mais non émis	252		
8.1.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	253	8.3 CONTRATS IMPORTANTS RFA	262
8.1.6 Marché des titres	253	8.3.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	262
8.1.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	255	8.3.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	263
8.1.8 Répartition du capital – principaux actionnaires	255		
		8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	263
8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA	256		
8.2.1 Objet social	256		
8.2.2 Gérance	256		
8.2.3 Conseil de Surveillance	257		
8.2.4 Associés Commandités	258		

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 2013, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

8.1.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES

Montant des variations du capital

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2008	Réduction de capital	3 000 000	18 300 000	(121 807 204)	799 913 044,60	131 133 286
2009	-	-	-		799 913 044,60	131 133 286
2010	-	-	-		799 913 044,60	131 133 286
2011	Attribution d'actions gratuites aux salariés	403 250	2 459 825	-	802 372 869,60	131 536 536
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	403 250	2 459 825		799 913 044,60	131 133 286
2012	Attribution d'actions gratuites aux salariés	21 155	129 045,50	-	800 042 090,10	131 154 441
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	21 155	129 045,50		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	1 500	9 150	-	799 922 194,60	131 134 786
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	1 500	9 150		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 550	2 345 755	-	802 258 799,60	131 517 836
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 550	2 345 755		799 913 044,60	131 133 286
2013	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
	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

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient d'actions attribuées au personnel et de la réduction de capital par voie d'annulations d'actions auto-détenues.

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

8.1.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2013 la Société détenait directement 3 186 571 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 2,43 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 115 435 990,82 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2013 (25,33 €), le montant de la provision passée (34 723 333,96 €), ramène la valeur nette comptable de ce portefeuille à 80 712 656,86 €.

8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULLATIONS D' ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2013

Au cours de l'exercice 2013 et sur la base des autorisations données par les Assemblées des 28 avril 2009, 3 mai 2012 et 3 mai 2013, la Société n'a, sur les quatre principaux objectifs qu'elle s'était fixés (livraison des actions aux bénéficiaires des plans d'options d'achat, attribution gratuite d'actions, réduction du capital social, acquisition d'actions en vue de leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe et animation du marché par voie de mise en place d'un contrat de liquidité), finalement réalisé que deux d'entre eux eu égard à l'environnement économique et financier.

1. Acquisitions et utilisations

La Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu mi-octobre 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, un contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 20 millions d'euros maximum :

- ▶ acquis 749 407 actions pour un prix global de 18 762 595,47 €, soit à un prix moyen de 25,04 € par action ;
- ▶ vendu 637 407 actions pour un prix global de 15 894 768,44 €, soit à un prix moyen de 29,94 € par action.

2. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

Elle a réaffecté 151 815 actions de l'objectif "conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe" et 436 607 actions de l'objectif "attribution aux salariés" à l'objectif de "réduction de capital".

3. Réduction de capital

Elle a annulé 588 422 actions en 2013.

B) SITUATION À FIN 2013

À la fin de l'exercice 2013, les 3 186 571 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 2,43 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 3 065 071 actions destinées à «l'attribution d'actions aux salariés», représentant 2,34 % du capital ;
- ▶ 121 500 actions affectées à «l'animation du marché», représentant 0,09 % du capital.

Elle détenait de plus le droit d'acquérir auprès de Barclays Bank Plc, après *repricing* pour cette dernière, par exercice de *call*, au prix ci-après, en vue de leur cession, 1 971 623 actions au même prix, aux salariés du Groupe bénéficiaires du plan d'options d'achat d'actions 2004 :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call
2004	1 971 623	35,82	20 11 2014

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE DU 3 MAI 2013

L'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2013, a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 3 mai 2012 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital pour un montant maximum de 500 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 40 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ attributions aux salariés ;
- ▶ conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- ▶ animation du marché des actions de la Société par un prestataire de service d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 12 juin 2013.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 3 mai 2013.

Conformément à cette autorisation, votre Société a, entre le 3 mai 2013 et le 28 février 2014 dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, acquis 981 242 actions pour un montant global de 24 147 041,32 € et vendu 570 742 actions pour un montant global de 16 189 982,88 sur le marché. Elle a annulé 528 875 actions.

Il sera demandé à l'Assemblée du 6 mai 2014 de renouveler cette autorisation.

8.1.3

AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS
DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

8.1.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital.

8.1.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION
D' ACTIONS

Au 31 décembre 2013, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

8.1.3.3 ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants entre 2014 et 2017 suite aux attributions gratuites de 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013 seront créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves; le nombre maximum d'actions à créer s'élèverait en conséquence à 1 683 005 actions de 6,1 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,28 % qui sera en principe compensée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues, comme cela a été le cas en 2011, 2012 et 2013.

8.1.4

CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2013 a autorisé la Gérance, pour une durée de 26 mois, à procéder :

- ▶ à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription : 120 M€
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription : 300 M€
 - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€
- ▶ à l'incorporation de réserves ou de primes au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou élévation du nominal des actions existantes) dans la limite de : 300 M€;
- ▶ à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel.

L'Assemblée du 3 mai 2013 a également autorisé la Gérance, pour une durée de 38 mois, à procéder :

- ▶ à l'attribution d'actions gratuites ou à l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, au profit des salariés et dirigeants du Groupe dans la limite d'un maximum annuel égal

à (i) 1 % du nombre d'actions composant le capital social actuel pour les salariés et dirigeants du Groupe autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA et à (ii) 0,1 % du nombre d'actions composant le capital social actuel pour les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ;
étant précisé que :

- l'attribution d'actions gratuites au profit des salariés et dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA) ne pourrait dépasser chaque année 0,6 % du nombre d'actions composant le capital social actuel, et l'attribution à chacun des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne pourrait dépasser chaque année 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social actuel ;
- l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au profit des dirigeants du Groupe ne pourrait représenter chaque année plus de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel et l'attribution à chacun des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne pourrait dépasser chaque année 0,075 % du nombre d'actions composant le capital social actuel.

En 2013, seule l'autorisation relative à l'attribution d'actions gratuites a été utilisée.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera enfin ici que l'Assemblée du 3 mai 2013 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations et valeurs mobilières autres que celles donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

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 2013**

- ▶ Nombre d'actionnaires: 79
- ▶ Nombre d'actions: 12 229 883 soit 9,33% 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 2013

12 184 357 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 9,29% du capital.

8.1.6 MARCHÉ DES TITRES**8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES**

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2013: 131 133 286
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2013: 131 133 286
- ▶ Place de cotation: NYSE-Euronext Paris, Compartiment A

8.1.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)**Revenu par action versé au cours de l'année**

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2009	126 812 338	1,30	Néant	1,30	164,86
2010	127 031 812	1,30	Néant	1,30	165,14
2011	126 997 338	1,30	Néant	1,30	165,10
2012	127 461 743	1,30	Néant	1,30	165,70
2013	127 882 640	1,30	Néant	1,30	166,25

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action

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
2010										
Janvier	29,62	19 janv.	26,96	27 janv.	28,10	28,43	28,40	14 112 176	400,14	20
Février	28,89	04 fév.	26,18	16 févr.	26,81	27,30	27,16	12 979 420	354,06	20
Mars	30,21	26 mars	26,24	11 mars	29,96	28,01	28,17	20 120 292	561,88	23
Avril	32,95	14 avril	28,94	28 avril	30,38	31,21	31,23	15 284 064	475,73	20
Mai	30,68	03 mai	25,00	25 mai	26,19	27,26	27,12	19 103 922	524,48	21
Juin	28,47	21 juin	25,23	08 juin	25,71	26,77	26,75	10 798 941	289,16	22
Juillet	28,56	27 juil.	24,08	07 juil.	28,26	26,27	26,38	8 139 769	214,64	22
Août	29,75	27 août	27,02	20 août	28,42	28,39	28,42	9 536 146	271,43	22
Septembre	30,60	21 sept.	27,76	06 sept.	28,65	29,29	29,27	17 933 813	527,05	22
Octobre	30,88	29 oct.	27,88	04 oct.	30,64	28,68	28,78	8 542 619	247,07	21
Novembre	32,30	03 nov.	28,45	30 nov.	28,45	30,48	30,37	10 015 429	306,33	22
Décembre	31,90	29 déc.	28,70	07 déc.	30,83	30,65	30,76	9 167 696	280,37	23
2011										
Janvier	36,37	20 janv.	31,35	03 janv.	32,50	34,44	34,35	14 900 336	512,01	21
Février	33,81	09 fév.	31,84	24 févr.	32,61	33,08	33,00	8 114 786	268,03	20
Mars	33,47	08 mars	29,55	17 mars	30,12	31,28	31,19	13 993 481	435,11	23
Avril	31,19	04 avril	28,50	18 avril	29,64	29,99	29,88	8 597 120	257,07	19
Mai	29,97	03 mai	27,44	25 mai	28,38	28,68	28,62	23 992 334	684,66	22
Juin	29,47	08 juin	25,57	16 juin	29,13	27,33	27,26	11 840 960	324,12	22
Juillet	29,60	04 juil.	26,65	29 juil.	27,12	28,14	28,10	8 420 417	237,20	21
Août	27,53	01 août	20,56	09 août	23,80	23,43	23,20	16 631 109	384,96	23
Septembre	22,42	01 sept.	16,81	23 sept.	18,51	19,14	19,02	13 871 509	271,29	22
Octobre	20,39	28 oct.	17,03	04 oct.	19,47	19,08	19,12	7 655 442	145,53	21
Novembre	19,95	04 nov.	16,02	25 nov.	18,07	17,85	17,86	10 698 854	192,29	22
Décembre	20,61	30 déc.	17,62	01 déc.	20,40	18,80	18,86	9 483 326	178,15	21
2012										
Janvier	22,69	19 janv.	20,30	02 janv.	21,73	21,74	21,75	8 825 043	192,31	22
Février	23,37	07 fév.	21,05	14 fév.	22,48	22,00	22,00	8 845 801	186,47	21
Mars	24,25	27 mars	21,65	09 mars	23,13	23,14	23,22	11 356 010	261,65	22
Avril	23,35	30 avril	20,45	23 avril	22,90	21,98	21,97	10 358 397	227,19	19
Mai	23,76	07 mai	19,00	31 mai	19,15	21,31	21,17	12 083 124	261,23	22
Juin	22,20	29 juin	18,48	13 juin	21,99	19,72	19,79	10 117 827	199,78	21
Juillet	22,88	16 juil.	20,74	26 juil.	21,98	22,15	22,11	8 118 541	179,63	22
Août	23,48	17 août	21,58	30 août	22,34	22,60	22,62	5 874 375	132,71	23
Septembre	24,70	13 sept.	21,25	28 sept.	21,25	22,44	22,37	8 518 599	193,20	20
Octobre	21,87	05 oct.	20,34	15 oct.	21,08	20,98	20,98	6 529 748	136,98	23
Novembre	23,30	30 nov.	20,21	13 nov.	23,14	21,60	21,69	5 610 467	122,23	22
Décembre	25,95	06 déc.	23,15	03 déc.	25,28	24,71	24,84	9 317 046	229,81	19
2013										
Janvier	27,00	29 janv.	25,00	15 janv.	26,63	25,79	25,90	8 550 051	221,37	22
Février	27,43	28 fév.	25,70	21 fév.	27,34	26,21	26,26	6 515 740	172,19	20
Mars	29,59	27 mars	26,96	01 mars	28,72	28,59	28,54	9 858 605	281,25	20
Avril	29,41	03 avril	27,17	18 avril	28,22	28,23	28,10	10 343 616	291,01	21
Mai	20,58	27 mai	18,42	08 mai	19,82	19,32	19,29	21 019 626	531,94	22
Juin	21,50	28 juin	19,54	03 juin	21,40	20,62	20,65	12 111 143	249,22	20
Juillet	23,97	31 juil.	21,39	01 juil.	23,78	22,60	22,66	8 439 462	191,71	23
Août	24,39	06 août	22,96	30 août	23,03	23,97	23,94	4 694 937	112,30	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	28,00	28,19	6 182 990	174,78	20

8.1.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SCA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 6 du présent

Document de référence. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative⁽¹⁾, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

8.1.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

8.1.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2013			Situation au 31/12/2012			Situation au 31/12/2011		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Lagardère Capital & Management ^(*)	12 190 179	9,30	14,17	12 190 179	9,30	14,94	12 610 893	9,62	15,12
Investisseurs institutionnels français	19 249 323	14,68	15,52	22 017 157	16,79	17,25	24 406 973	18,61	19,63
Investisseurs étrangers	86 196 390	65,73	60,52	83 866 083	63,95	57,44	77 207 268	58,88	52,59
Public	7 518 029	5,73	7,38	7 890 270	6,02	8,29	11 184 361	8,53	10,52
Salariés & FCP du Groupe	2 791 942	2,13	2,41	1 903 308	1,45	2,08	1 958 593	1,49	2,14
Autodétention	3 187 423	2,43	-	3 266 289	2,49	-	3 765 198	2,87	-
Total	131 133 286	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 2,13% du capital détenus par les salariés du Groupe, 1,45% 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 2013, le capital social était réparti entre 62 312 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société, sachant que les actionnaires étrangers, non-résidents en France et inscrits dans les comptes de la Société via des intermédiaires inscrits pour leur compte représentent la plus grosse partie des investisseurs étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 65,73% des actions composant le capital social.

8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DECLARÉS EN 2013

Conformément à la réglementation boursière qui, pour le régime des déclarations de franchissement de seuils, assimile aux actions effectivement détenues par un investisseur les instruments financiers dérivés qu'ils se dénouent soit par livraison de titres, soit par paiement monétaire, la société anonyme Crédit Agricole a déclaré avoir franchi, dans le cadre de cette assimilation,

le 4 décembre 2013, à la baisse, via sa filiale Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, le seuil de 5% du capital de la Société.

8.1.8.3 ACTION DE CONCERT

Néant

8.1.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. paragraphe 8.2.6.4), le nombre total de droits de vote en Assemblée au 31 décembre 2013 s'élevait à 172 016 507.

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 2013, à 175 203 930.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote en Assemblée, soit 172 016 507 au 31 décembre 2013.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,0018% (0,0016% 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 9,30% du capital et 14,17% des droits de vote en Assemblée, est le premier actionnaire stable du Groupe. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 8.2.6.4), les

actions détenues nominativement depuis au moins quatre ans par la société LC&M disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui la contrôle et la préside, est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arco, filiale de LC&M.

Sur la base des déclarations de franchissements de seuils effectuées, Qatar Investment Authority détiendrait via sa filiale Qatar Holding LLC, au 31 décembre 2013, 12,827% du capital et 9,778% des droits de vote en Assemblée.

8.1.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 1^{er} mars 2014 figure au paragraphe 4.3.

8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES



8.2.1 OBJET SOCIAL

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ▶ la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- ▶ la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;
- ▶ l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
- ▶ et, plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

8.2.2 GÉRANCE

1. La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants.

Monsieur Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société Arco de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

Il y a lieu de noter que :

- ▶ La Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux Gérants : Monsieur Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.
- ▶ Le 11 mars 2009, sur proposition des Associés Commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère.
- ▶ À l'occasion du renouvellement du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-Arco le 10 mars 2010 pour une nouvelle durée de six années, le Conseil de Surveillance, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts, a, sur proposition des Associés Commandités, agréé :
 - Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
 - Monsieur Philippe Camus en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Dominique D'Hinnin en qualité de Directeur Général Délégué ;
 - Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

▶ Le 30 juin 2012, Monsieur Philippe Camus a quitté le groupe Lagardère et démissionné à cette occasion de l'ensemble de ses mandats, dont ceux qu'il exerçait au sein d'Arjil Commanditée-Arco, et, en conséquence, au sein de la Gérance.

2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée dans les conditions précisées à l'article 14 rappelées ci-après.

3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'Actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

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

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.
5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.
6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou d'expiration de leur agrément résultant du paragraphe 8.2.3 ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné dans le cadre du paragraphe 8.2.3.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 8.2.3; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

8.2.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 12)

1. La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de quinze membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.
2. Les membres du Conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
3. La durée de leurs fonctions est de quatre années au plus; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société: le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de son Président et Directeurs Généraux.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés

Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de

Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 10-6, 3^e alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

5. L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arco par voie de succession.

8.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18)

1. Les Commandités sont :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) 387 928 393 RCS Paris

2. La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.

3. En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.

4. Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

5. Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, en l'absence d'agrément de cette opération par le Conseil de Surveillance, comme prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2013 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan

Actif	
Créances	20 643 ⁽¹⁾
Total	20 643
Passif	
Capitaux propres	20 478
Dettes	165
Total	20 643

(1) Dont 443 euros au titre des disponibilités.

Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	28
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>(28)</i>
Produits financiers	484
Charges financières	0
<i>Résultat financier</i>	<i>484</i>
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>0</i>
Impôts sur les bénéfices	152
Résultat de l'exercice	304

DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 BIS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER)

1. Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, télécopie, etc.).
2. En cas de consultation écrite, chaque Commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le Commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.
3. Les décisions prises par le ou les Commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des Commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.

Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des Commandités et signés par le ou les Commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les Commandités.

8.2.5 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Pour modifier les droits des actionnaires, inscrits dans les statuts de la Société, il faut à la fois:

- ▶ une décision unanime des Associés Commandités;
- ▶ une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires prise à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés (ou ayant voté par correspondance).

8.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

8.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce

Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée, et de veiller à

la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

8.2.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises dans les deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir paragraphe 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa (voir paragraphe 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

8.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- ▶ toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts :
 - l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
 - la modification des conditions de cession des actions ;
 - la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
 - la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
 - la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;

- ▶ la dissolution de la Société ;
- ▶ la fusion de la Société ;
- ▶ et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

8.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire sur simple justification de son identité et de l'inscription comptable de ses titres à son nom au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques ; la Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ▶ donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou⁽¹⁾
- ▶ voter par correspondance ; ou
- ▶ adresser une procuration à la Société sans indications de mandat, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- ▶ soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- ▶ soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout

(1) En application de l'ordonnance du 9 décembre 2010, dans les sociétés cotées sur un marché réglementé, la procuration peut être désormais donnée à toute personne.

autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au cinquième jour ouvrable précédant l'Assemblée; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, le droit de vote double

est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

8.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 7.1, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés: les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence à la fois un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'Assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance⁽¹⁾, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des Associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la Gérance de la Société.

8.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1% des droits de vote exerçables en Assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la société Lagardère SCA d'avoir la preuve de la date de notification de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1% sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû

être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5% du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article 228-II du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

(1) Voir à cet égard le paragraphe 8.2.3 présentant les « Pouvoirs du Conseil de Surveillance » – alinéa 2 – en cas de nomination ou de renouvellement de tout Gérant.

8.3 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

8.3.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Dans les deux années précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, la Société a signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ LEGUIDE.COM

La société Lagardère SCA, pour le compte de sa branche Lagardère Active, a lancé le 7 mai 2012 une offre contractuelle volontaire d'achat visant l'intégralité des actions de la société LeGuide.com, leader du marché européen des guides shopping. Cette offre était faite en numéraire à un prix de 24 euros par action.

À la suite de la position exprimée par le Conseil d'Administration de cette société, Lagardère Active a décidé de relever de 24 euros à 28 euros le prix de son offre publique contractuelle d'achat.

À l'issue de cette offre et de l'offre publique d'achat simplifiée ouverte du 6 au 19 septembre 2012 au même prix de 28 € par action, Lagardère Active détenait, au 31 décembre 2012, 96,42 % du capital et 96,3 % des droits de vote de la société LeGuide.com pour un montant d'acquisition de 95 859 937 €.

L'admission des actions LeGuide.com aux négociations sur NYSE-Euronext a été maintenue.

Cette acquisition avait pour objet de permettre à Lagardère d'élargir le portefeuille d'activités numériques de sa branche Lagardère Active par l'acquisition d'une plate-forme d'agrégation leader sur son marché.

ACQUISITION PAR AELIA, FILIALE DE LAGARDÈRE SERVICES, D'ADR RETAIL, OPÉRATEUR DES CONCESSIONS « DUTY FREE » DES DEUX AÉROPORTS DE ROME (FIUMICINO ET CIAMPINO)

Le 28 septembre 2012, Aelia (filiale de Lagardère Services) a conclu l'acquisition de la société AdR Retail Srl aujourd'hui renommée « LS travel retail Roma », et est ainsi devenue l'opérateur de huit boutiques *duty free/duty paid* dans deux aéroports de Rome (Fiumicino et Ciampino).

Avec cette acquisition, Lagardère Services est devenu le numéro 2 du secteur en Europe.

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS EADS N.V. (DONT LE NOM COMMERCIAL DEPUIS LE 2 JANVIER 2014 EST AIRBUS GROUP)

Le Groupe Lagardère détenait, au 31 décembre 2012, une participation indirecte de 7,39 % dans le capital de la société EADS N.V. dans le cadre d'un co-contrôle exercé sur cette dernière.

À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert de l'époque afin de ne pas impacter le marché par des cessions simultanées de blocs d'actions trop importants, Lagardère a cédé, via Sogeade SCA, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. EADS N.V. a participé à l'opération de placement pour un montant de 500 millions d'euros, au prix du livre d'ordres.

Le Groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action EADS N.V.

Ce processus a été parachevé par une série d'opérations de restructuration interne au groupe Lagardère à l'issue desquelles Sogeade SCA a été absorbée par Lagardère SCA le 16 mai 2013, Sogeade Gérance a été dissoute sans liquidation le 5 octobre 2013.

Ce processus marque la sortie complète du groupe Lagardère du capital d'EADS N.V. Cette perspective en avait été tracée dès l'origine, au moment de la création d'EADS N.V., mais, le groupe Lagardère avait souhaité, dans l'intervalle, gérer cette participation de contrôle dans une optique de valorisation à long terme de cet actif. Cet objectif a trouvé sa pleine expression dans la plus-value que cette opération a permis de dégager (1 823 millions d'euros déduction faite de la fiscalité et des frais liés à cette cession).

Pendant toute la période qui a couru depuis la création EADS N.V. (juillet 2000), Lagardère a joué pleinement son rôle d'actionnaire de contrôle accompagnant EADS N.V. dans la délicate phase initiale de consolidation de ses activités. La nouvelle gouvernance normalisée d'EADS N.V. lui permet dorénavant d'imprimer un nouvel élan dans son développement tout en gardant un cap conforme aux vœux de ses fondateurs : faire d'EADS N.V. une entreprise solide financièrement, innovante dans les technologies de pointe de l'aéronautique civile et militaire et symbolisant une intégration européenne réussie.

CESSION PAR LE GROUPE LAGARDÈRE DE SA PARTICIPATION DE 25 % DANS LE GROUPE AMAURY MOYENNANT 91,4 M€

Le 23 mai 2013, le groupe Lagardère a cédé sa participation de près de 25 % dans la société Les Éditions P. Amaury, holding du groupe de médias et d'organisation d'événements sportifs Amaury, pour un prix total de 91,4 millions d'euros.

Cette cession s'est effectuée au travers d'une réduction du capital de la société Les Éditions P. Amaury qui a procédé au rachat de ses propres actions auprès du groupe Lagardère.

CESSION DE LA PARTICIPATION DE 20 % DANS CANAL+ FRANCE

Le groupe Lagardère détenait depuis le 4 janvier 2007 une participation de 20 % dans le capital de Canal+ France.

Dans ce cadre, un pacte d'actionnaires relatif à Canal+ France avait été conclu entre Vivendi, Groupe Canal+, Lagardère et Lagardère Holding TV (ex-Lagardère Active) au titre duquel Lagardère bénéficiait notamment, pendant une période déterminée, d'un droit de liquidité lui permettant de demander l'introduction en bourse de Canal+ France, Vivendi/Groupe Canal+ pouvant auparavant en pareil cas décider d'acquiescer l'intégralité de la participation de Lagardère.

Lagardère a notifié, en avril 2010, à Vivendi sa volonté d'engager une telle procédure. Aucun accord n'ayant pu être trouvé sur les conditions dans lesquelles la participation de Lagardère dans

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

Canal+ France pouvait être cédée à Vivendi, Lagardère a donc décidé en juillet 2010 d'initier le processus d'introduction en bourse de Canal+ France.

Cependant, compte tenu des événements survenus le 11 mars 2011 au Japon et de l'extrême volatilité des marchés qui en a découlé, le groupe Lagardère a été amené à différer le processus le 16 mars 2011.

Un processus a été ré- initié au cours du second semestre 2012 mais s'est très vite heurté à une situation de blocage, les modalités envisagées pour cette opération par Vivendi n'apparaissant pas à Lagardère de nature à en favoriser la réalisation.

Le 12 février 2013, Lagardère a assigné Vivendi et Groupe Canal+ (ci-après : « le groupe Vivendi ») à comparaître devant le Tribunal

de commerce de Paris afin d'obtenir que le groupe Vivendi restitue à Canal+ France sa trésorerie, laquelle atteignait près de 1,6 milliard d'euros au 30 novembre 2012 (ce litige est décrit plus en détail dans la note 35 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2013). Par jugement en date du 10 juin 2013, le Tribunal de commerce de Paris a désigné Monsieur René Ricol en qualité de médiateur afin d'aider les parties dans la recherche d'une solution amiable aux litiges qui les opposaient.

Au terme de cette médiation, Lagardère et le groupe Vivendi sont parvenus, le 28 octobre 2013, à un accord relatif à la cession par Lagardère de sa participation de 20 % au capital de Canal+ France pour un montant en numéraire de 1 020 000 000 €, cette cession intervenant le 5 novembre 2013. Cet accord a également mis fin à tous les différends entre les groupes Vivendi et Lagardère relatifs à cette participation.

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 2013 (note 28) et en particulier :

- ▶ le 6 octobre 2009, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 1 000 000 000 €. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2014) et donne droit à un coupon de 4,875 % par an ;
- ▶ le 26 janvier 2011, Lagardère SCA a signé une nouvelle ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1 645 M€ qui remplace le crédit syndiqué de 2 200 M€ à échéance 2012 qui avait été conclu le 22 juin 2005 par Lagardère SCA. Ce nouveau crédit a une durée de cinq ans et porte intérêt au taux Euribor (ou équivalent pour les autres devises) avec une marge initiale de 0,90 % ;
- ▶ le 31 octobre 2012, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 500 000 000 €. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2017) et donne droit à un coupon de 4,125 % par an.

8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur brute totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 1 795 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (236 M€) et des constructions (512 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 412 M€, soit environ 4,9 % du total du

bilan. Ce périmètre prend notamment en compte trois ensembles immobiliers loués en 2013 à des tiers (en France, Suisse et Espagne) d'une valeur nette de 111,3 M€.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

9

INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

9.1 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2014) RFA	266
9.1.1 Événements significatifs	266
9.1.2 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	266
9.1.3 Informations sur les tendances	266
9.2 PERSPECTIVES RFA	266
9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT) RFA	266

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 2014)

RFA

9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

9.1.1.1 ACQUISITION PAR AELIA SAS, FILIALE DE LAGARDÈRE SERVICES D'UN EXPLOITANT DE BOUTIQUES AU SEIN DE L'AÉROPORT D'AMSTERDAM (SCHIPHOL) AUX PAYS-BAS

Aelia SAS (filiale de Lagardère Services) a acquis, le 3 janvier 2014, 100 % des titres de la société Charles F. Gerzon Holding B.V et est

ainsi devenu l'exploitant de 12 boutiques de mode et accessoires à l'aéroport de Schiphol à Amsterdam (4^e aéroport européen). Cette société a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 54 M€.

Avec cette acquisition, LS Travel Retail renforce sa position sur le segment à croissance rapide du «Duty Free & Luxury» tout en confortant son leadership du Travel Retail de la mode en Europe.

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 2014 s'annonce en baisse en raison de l'effet de comparaison défavorable avec un 1^{er} trimestre 2013 qui avait été fort (publications en France des deux derniers exemplaires de la série «*Cinquante nuances...*»). Comme tous les ans, la saisonnalité du premier semestre sera plus faible que celle du deuxième semestre.

B) LAGARDÈRE ACTIVE

Il est rappelé que la visibilité des recettes publicitaires est toujours aussi limitée, et que le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité faible.

Le début d'année 2014 s'affiche en ligne avec les tendances de l'année 2013 pour la publicité, mais en légère amélioration pour la diffusion des magazines.

C) LAGARDÈRE SERVICES

Le début d'année bénéficie de la poursuite de la dynamique positive en «Travel Retail» grâce notamment à la montée en puissance des activités de Duty Free de l'aéroport de Rome, avec des croissances significatives de chiffre d'affaires, comme prévu après la phase de modernisation des travaux et d'extension des surfaces.

Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

D) LAGARDÈRE UNLIMITED

L'activité en ce début d'année 2014 est comme attendu en baisse par rapport à 2013 du fait principalement d'un effet calendaire défavorable (absence de Coupe d'Afrique des Nations en football).

9.2 PERSPECTIVES

RFA

En 2014, le Résop Média devrait connaître une nouvelle croissance, comprise entre 0 % et 5 % par rapport à 2013, à change constant et hors effet de la cession éventuelle LS Distribution (activité de

distribution de presse et de Retail intégré de la branche Lagardère Services).

9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

RFA

Néant

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



*DOCUMENTS
ACCESSIBLES AU PUBLIC*

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la société (www.lagardere.com) sous la rubrique suivante :

« Relations Investisseurs/Informations réglementées » :

- ▶ rapports financiers annuels/Documents de référence relatifs aux cinq derniers exercices ;
- ▶ rapports financiers semestriels relatifs aux cinq derniers exercices ;
- ▶ informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- ▶ informations sur les rachats d'actions ;
- ▶ descriptif des programmes de rachat d'action ;
- ▶ documents d'Assemblées Générales relatifs aux cinq derniers exercices ;
- ▶ statuts à jour.



*TABLE DE CONCORDANCE
DU DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE*

AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004

Informations	Numéros (*)
1 PERSONNES RESPONSABLES	1
1.1 Responsables du Document de référence	1.1
1.2 Attestation des responsables du Document de référence (Gérants, Président du Conseil de Surveillance)	1.2
2 CONTROLEURS 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 RISQUE	3 / 6.3 (notes 29 et 34) / 7.4.1.8
4.1 Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.4 / 7.4.1.8
4.2 Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.3 / 7.4.1.8
4.3 Risques industriels et liés à l'environnement	3.5.1 / 7.4.1.8
5 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	4.1
5.1 Histoire et évolution de la Société	4.2
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	4.1.1
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	4.1.4
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	4.1.5
5.1.4 Siège social et forme juridique	4.1.2 / 4.1.3
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	4.2
5.2 Investissements	4.4 et 6.3 (note 5.2)
5.2.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	4.4
5.2.2 Principaux investissements en cours	4.4 et 6.3 (note 5.2)
5.2.3 Principaux investissements envisagés	—
6 APERÇU DES ACTIVITÉS	5
6.1 Principales Activités	5.2
6.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	5.1 / 5.2
6.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	5.2
6.2 Principaux Marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5.2 et 6.3 (note 6)
6.3 Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2
6.4 Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.2
6.5 Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5.2 (foot notes)

(*) 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	5.2.1 / 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	5.2.1 / 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 2013	9.1.3
12.2	Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2014	—
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	5.3.2.1
17.2	Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	7.3
17.3	Accords de participation au capital des salariés	5.3.2.1 / 7.3.5
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 36 DES COMPTES CONSOLIDÉS	6.3
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	6 / 9.1.2
20.1	Informations financières historiques	6.1.1
20.2	Informations financières pro forma	6.2 / 6.3
20.3	États financiers (comptes sociaux et comptes consolidés)	6.3 / 6.5
20.4	Vérification des informations financières (rapports Commissaires aux Comptes)	6.6 / 6.7 / 6.8
20.4.1	Déclaration de la vérification des informations financières historiques	6.6 / 6.7
20.4.2	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	6.8
20.4.3	Informations financières non tirées des états financiers vérifiés par la Société	—
20.5	Date des dernières informations financières	—
20.6	Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles)	—

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations		Numéros^(*)
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
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.

Lagardère

Document réalisé par la Direction de la Communication Groupe

Direction artistique: Sugar Pepper & Salt

Crédits photographiques: © Gilles Bassignac / Lagardère ; Frédéric Froument / Lagardère

Réalisation: BRIEF

© **Lagardère - Avril 2014**

 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.



PEFC 10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org



Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.