

## 7.4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames et Messieurs,

Le présent rapport a pour objet de vous rendre compte des informations requises par l'article L.226-10-1 du Code de commerce relatives à la composition du Conseil, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre Société.

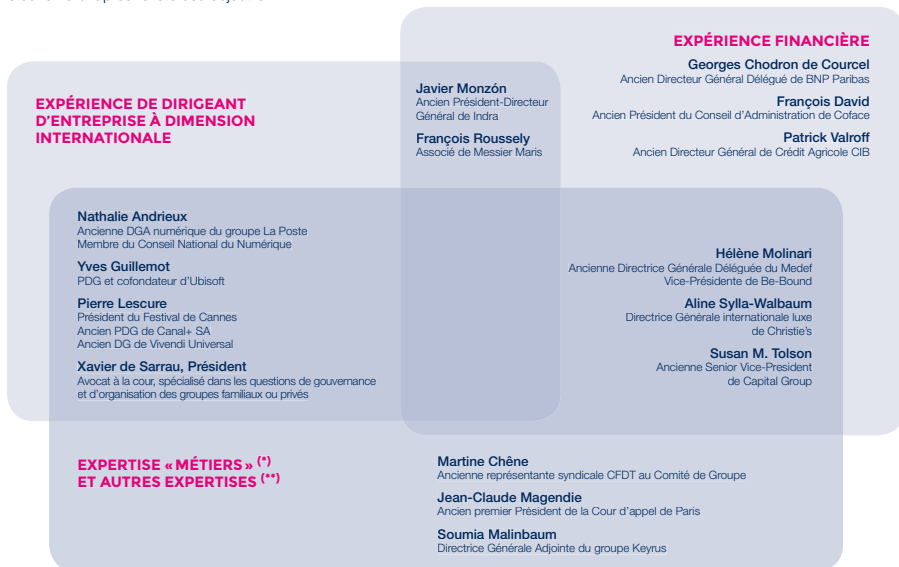
Le présent rapport, établi sous la responsabilité du Président du Conseil de Surveillance, a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance lors de sa réunion du 2 mars 2016 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 3 mars 2016 pour les sujets qui sont de leur ressort.

L'ensemble des diligences ayant permis la préparation de ce rapport (parmi lesquelles divers entretiens avec les membres de la Direction) ont été présentés au Conseil de Surveillance qui en a approuvé les termes dans sa séance du 9 mars 2016.

### 1. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 15 membres au plus. Le renouvellement du Conseil s'effectue sur

Le schéma ci-après reflète ces objectifs :



(\*) Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies.

(\*\*) Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Diversité.

Le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de surveillance, d'une majorité de membres indépendants.

À ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance permet de conclure que tous les membres sont « indépendants » au regard des différents critères visés par le Code Atep-Medef sur le Gouvernement d'entreprise des

une base d'un tiers des membres tous les ans. Les mandats sont d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2015, votre Conseil était composé de 15 membres : Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, Martine Chêne, Georges Chodron de Courcel, François David, Yves Guillemot, Pierre Lescure, Jean-Claude Magendie, Soumia Malinbaum, Hélène Molinari, Javier Monzón, François Roussely, Aline Sylla-Walbaum, Susan M. Tolson et Patrick Valroff.

La composition du Conseil (détaillée au § 7.2.3 du Document de référence) lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

Le Conseil a par ailleurs arrêté, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, des critères de sélection de ses membres. Les membres sont donc choisis en priorité en fonction de leur compétence et de leur expérience (managériale, financière, stratégique et/ou juridique) ainsi que de leur connaissance des métiers du Groupe, afin de permettre un plein exercice de la mission de surveillance. Par ailleurs, le Conseil s'est attaché à respecter et anticiper les dispositions de la loi Copé-Zimmerman en matière de parité, le taux de 40 % ayant été atteint dès l'Assemblée Générale de 2013.

sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence, tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. tableau détaillé ci-après).

Concernant François Roussely, compte tenu de sa nouvelle position professionnelle (associé de Messier Maris), le Conseil a conclu que ce dernier pouvait être qualifié de membre indépendant en l'absence de flux financiers entre cette banque et le Groupe.

**Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31/12/2015 des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères retenus par le Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour définir l'indépendance**

	X. de Sarrau	N. Andrieux	M. Chêne	G. Chodron de Courcel	F. David	Y. Guillemot	P. Lescuré	J.C. Magendie	S. Mailhbaum	H. Molinari	J. Monzón	F. Rousseley	A. Sylla-Walbaum	S. Tolson	P. Vainroff
<b>Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance</b>															
Ne pas être salarié non protégé ou dirigeant mandataire social, ni de la Société, ni du premier actionnaire stable de la Société, ni d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être lié (directement ou indirectement) à un client, fournisseur, partenaire commercial, banquier d'affaires, banquier de financement : ▶ significatif de la Société ou de son Groupe ; ▶ pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas détenir, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 10 % du capital social ou des droits de vote dans la Société ou l'une des sociétés de son Groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un actionnaire détenant une participation supérieure à 10 % dans la Société ou une société de son Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
<b>Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance</b>															
Ne pas être membre du Conseil depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓

## 2. RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL ET FONCTIONNEMENT (PRÉPARATION ET ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL)

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 11 mars 2015, qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

Ce règlement concerne :

1. **l'indépendance de ses membres** : il fixe à la moitié des membres en fonction la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil. Il liste un certain nombre de critères, qui constituent une grille d'analyse, aidant à déterminer si un membre peut être considéré comme indépendant ;
2. **le nombre de ses réunions annuelles** : il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
3. **les devoirs de chacun de ses membres** : outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, à l'assiduité aux réunions ;
4. **l'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales** : eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :
  - ▶ interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;
  - ▶ acquisitions recommandées une fois par an, à l'issue de l'Assemblée Générale, par le biais de la Société et par achat en bloc par chacun des membres du Conseil ;
  - ▶ information du Président, de la Gérance et de l'Autorité des marchés financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les cinq jours de la réalisation de celles-ci ;
5. **l'existence d'un Comité d'Audit** : outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence ;
6. **l'existence d'un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance** : outre les missions décrites ci-après, celui-ci a également la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.

\*\*\*

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités, la stratégie du Groupe. Il arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, quatre d'entre elles sont prévues en 2016. Au cours de l'exercice 2015, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises avec un taux moyen de présence de 93 % (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- ▶ le 11 mars, avec un taux de participation de 87 %, notamment pour examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives, préparer l'Assemblée Générale annuelle, approuver le rapport du Président du Conseil de Surveillance et arrêter son rapport aux actionnaires ; lors de cette réunion, le Conseil s'est penché sur le renouvellement du mandat de Gérant de Arnaud Lagardère et a décidé, à l'unanimité, d'approuver ce renouvellement pour une durée de six ans. Le Conseil a également décidé d'étendre les missions du Comité des Nominations et des Rémunérations aux sujets notamment de gouvernance et de responsabilité sociétale de l'entreprise, de nommer deux membres supplémentaires ayant des compétences particulières dans ces domaines et de le renommer Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Son règlement intérieur a été modifié en conséquence. Enfin, le Conseil a décidé de modifier la répartition des jetons de présence pour aligner la rémunération de ce Comité sur celle du Comité d'Audit ;
- ▶ le 3 juin, avec un taux de participation de 93 %, pour faire un point sur l'actualité du Groupe et sur l'activité, l'organisation et la vision stratégique de Lagardère Sports and Entertainment – anciennement dénommée Lagardère Unlimited (présentation animée par Andrew Georgiou). Les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et des Comités ont également été présentées ;
- ▶ le 2 septembre, avec un taux de participation de 100 %, notamment pour examiner la situation générale des activités et de leurs perspectives ainsi que les comptes sociaux et consolidés semestriels et faire un point sur la vision stratégique de Lagardère Travel Retail (présentation animée par Dag Rasmussen et son équipe) ;
- ▶ le 2 décembre, avec un taux de participation de 93 %, pour examiner la situation et la stratégie générale du Groupe. Patrick Valroff, Nathalie Andrieux et Soumia Malinbaum ont présenté les conclusions de l'étude sur les risques et opportunités du Numérique dans le Groupe qu'ils ont menée. Par ailleurs, les conclusions sur la mission d'évaluation extérieure du fonctionnement et des travaux du Conseil ont été présentées et discutées. Enfin, le processus de nomination et de renouvellement de la Gérance a été expliqué.

À l'issue de ce Conseil de Surveillance, les membres se sont réunis hors la présence de la Gérance.

## Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2015

Membre du Conseil	Taux d'assiduité au Conseil de Surveillance	Taux d'assiduité au Comité d'Audit	Taux d'assiduité au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance
Nathalie Andrieux	100 %	100 %	
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	100 %		100 %
François David	100 %	66 %	100 %
Yves Guillemot	100 %		
Pierre Lescure	75 %		100 %
Jean-Claude Magendie	100 %		
Soumia Malinbaum	100 %		100 %
Hélène Molinari	100 %		100 %
Javier Monzón	75 %		
François Roussely	100 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Aline Sylla-Walbaum	50 %	100 %	
Susan M. Tolson	100 %		
Patrick Valroff	100 %	100 %	

Enfin, afin d'assurer une meilleure communication au Conseil de Surveillance et donc d'améliorer son fonctionnement, un système d'information numérique destiné aux membres du Conseil a été mis en place en 2015. Cette plateforme leur permet d'avoir accès à tout moment à toute la documentation pertinente à jour relative au Conseil et aux Comités.

### 3. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 3.1 COMITÉ D'AUDIT

En application de son règlement intérieur, il se réunit au moins quatre fois par an et a notamment pour missions :

- ▶ de procéder à l'examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ▶ d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- ▶ d'assurer le suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ;
- ▶ d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ;
- ▶ de s'assurer de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes, (ii) à l'évaluation et à la gestion des risques, (iii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables ; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne et examine les

éléments du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;

- ▶ d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'Audit interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;
- ▶ d'examiner les conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ; il convient ici de rappeler que la rémunération des membres de la Gérance est assurée par la société Lagardère Capital & Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges refacturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération des membres composant la Gérance ;
- ▶ de préparer chaque année un résumé de son activité au cours de l'année écoulée, destiné à être communiqué aux actionnaires (via le rapport du Conseil de Surveillance et le rapport du Président du Conseil de Surveillance).

Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leur compétence financière et/ou comptable. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. L'expertise des membres du Comité d'Audit est décrite au § 7.2.3 du Document de référence.

Au 31 décembre 2015, le Comité d'Audit était composé de Xavier de Sarrau (Président), Nathalie Andrieux, François David, Aline Sylla-Walbaum et Patrick Valroff, soit intégralement de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux. Les membres du Comité d'Audit ont, par ailleurs, la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction et de faire appel à des experts extérieurs.

Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice avec un taux de participation moyen de 90 %, étant précisé que les deux réunions du Comité examinant les comptes annuels et semestriels se sont déroulées plus de cinq jours avant les réunions du Conseil de Surveillance : la totalité des membres était présente aux réunions du 3 mars, de mai et de juillet, et 80 % des membres étaient présents aux réunions du 5 mars, d'octobre et de novembre.

La réunion du 3 mars avait pour objet la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2014 ainsi qu'une présentation des dernières actualités et des processus mis en place par le Groupe en termes de Sécurité des Systèmes d'information.

La réunion du 5 mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2014 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques.

Le 19 mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit interne au premier semestre 2015 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes. Il s'est, par ailleurs, vu présenter la Politique Fiscale et les processus de gestion de la Fiscalité du Groupe. Le Comité a enfin fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).

Le 29 juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2015 et a assisté à la présentation de la Politique de Financement Groupe.

Le 6 octobre, une présentation des conclusions de la revue externe des dispositifs d'audit interne, de gestion des risques et du contrôle interne, de compliance et de sécurité des systèmes d'information a été réalisée par le cabinet Deloitte. Le Comité d'Audit s'est également vu présenter la cartographie des risques et les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne.

Enfin, lors de sa réunion du 17 novembre, il s'est penché sur l'activité de l'audit interne durant le second semestre 2015 et sur le plan d'audit 2016 et s'est vu exposer un état des litiges par la Direction Juridique Groupe ainsi qu'un état d'avancement sur la démarche Compliance Groupe.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit s'est accompagné d'une présentation, par la Direction Financière, de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs du Groupe.

Ces réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier, du Directeur Financier Adjoint, du Directeur de l'Audit interne et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Secrétaire Général, le Directeur de la Fiscalité Groupe, la Directrice des Comptabilités, le Directeur des Risques et du Contrôle interne, le Directeur du Financement et de la Trésorerie Groupe, le Directeur des Systèmes d'information Groupe et le Directeur Juridique Groupe, ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

### 3.2 COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance a été créé le 27 avril 2010 par le Conseil de Surveillance, qui a décidé, le 11 mars 2015, d'étendre ses missions à des sujets de gouvernance et de développement durable et de

modifier en conséquence son règlement intérieur. Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance a les principales missions suivantes :

► *en matière de composition du Conseil et des Comités :*

- définir les critères de sélection des futurs candidats ;
- sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité ;

► *en matière de rémunération :*

- encadrer, s'il y a lieu, les éléments de rémunération extérieurs à la convention Lagardère Capital & Management (ladite convention étant, en tant que convention réglementée, examinée par le Comité d'Audit – cf. ci-dessus) qui seraient attribués aux mandataires sociaux directement par des sociétés du Groupe. Ceci vise notamment, en l'état actuel de la législation, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance et leur part dans la rémunération globale des membres de la Gérance ;
- proposer le montant global des jetons de présence à verser aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumis à l'Assemblée Générale et les règles de détermination et de répartition du montant de ces jetons de présence, notamment en fonction de l'assiduité des membres à ces réunions ;

► *en matière de gouvernance :*

- examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ;
- piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
- apprécier *a priori* les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le Groupe Lagardère ;

► *en matière de développement durable RSE :*

- procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ;
- passer en revue les systèmes de *reporting*, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ;
- examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de RSE ;
- examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière.

Les membres du Comité entendent, en tant que de besoin, le Président du Conseil de Surveillance, les membres de la Gérance ou toute autre personne désignée par leurs soins.

Le Président du Comité rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.

Au 31 décembre 2015, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance était composé de François David (Président), Georges Chodron de Courcel, Pierre Lescure, Soumia Malinbaum et Hélène Molinari (ces deux derniers membres ayant été nommés en mars 2015 au sein de ce Comité par le Conseil de Surveillance suite à l'extension de ses missions) soit intégralement de membres indépendants (cf. §.1 ci-dessus).

Celui-ci s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice ; la totalité des membres était présente à chacune de ces réunions.

Lors de sa réunion de février, le Comité a analysé la composition du Conseil et des Comités, l'indépendance des membres et a préparé le renouvellement du mandat de Susan Tolson venant à échéance.

Le Comité a également revu le rapport du Président relatif à la composition du Conseil, à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein et aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil.

Il a par ailleurs procédé à l'examen annuel des conditions d'attribution des droits à actions gratuites aux dirigeants, examiné les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et décidé de proposer au Conseil une évaluation externe en 2015 conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le Comité a enfin réfléchi à sa propre évolution et décidé de proposer au Conseil d'étendre son champ d'action à certains éléments relevant des domaines de la gouvernance et du développement durable, de renforcer sa composition et de modifier son nom en conséquence.

Lors de sa réunion d'avril, le Comité a lancé le processus d'évaluation externe du Conseil de Surveillance et de ses Comités, et examiné, en préparation de l'Assemblée Générale, les principaux commentaires des prescripteurs de vote et investisseurs concernant le Conseil.

En septembre, la Directrice déléguée au développement durable a présenté au Comité des modalités de notation extra-financière de Lagardère SCA et le Secrétaire Général du Groupe a présenté la politique de rémunération de la Gérance et les différents paramètres qui la composent.

Enfin, lors de sa réunion de novembre, le Comité a examiné les conclusions de l'évaluation externe du fonctionnement du Conseil et des Comités et fait un point d'étape sur la feuille de route RSE 2015-2020.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe, et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice déléguée au développement durable et du consultant extérieur en charge de l'évaluation du Conseil.

#### 4. L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance procède annuellement depuis 2009 à une évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux. Cette évaluation est réalisée par un consultant extérieur tous les trois ans.

En conséquence, le Conseil de Surveillance a procédé en 2015 à l'évaluation externe, pilotée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Elle a été menée à l'aide

d'un questionnaire rempli lors de l'entretien mené par le consultant avec chacun des membres du Conseil.

Les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance du 2 décembre.

Les membres se sont montrés globalement très satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. Ils ont relevé en particulier que le fonctionnement du Conseil de Surveillance avait significativement progressé ces dernières années notamment sous l'impulsion du Président et que le Conseil jouait, à leur sens, pleinement son rôle.

Parmi les pistes d'améliorations, il a été notamment suggéré d'organiser une séance supplémentaire du Conseil qui serait plus informelle afin de développer les relations entre les membres mais également avec la Gérance. Cette réunion permettrait en particulier de revoir plus en détails la structure du portefeuille d'activités du Groupe et de faire un suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques.

Enfin, le Conseil a d'ores et déjà décidé, compte tenu des conclusions de l'évaluation, de pérenniser la pratique des groupes de travail du Conseil sur des sujets spécifiques et des réunions avec la Gérance. Il a également décidé de poursuivre, au travers d'un groupe de travail, le processus de suivi des plans de succession.

#### 5. CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de Gouvernement d'entreprise des Sociétés Cotées révisé en novembre 2015 par l'Afep et le Medef. Celui-ci figure sur le site Internet de la Société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration, il convient que les sociétés anonymes à directoire et à Conseil de Surveillance ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les associés commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen a posteriori de la gestion, sans y participer.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère SCA, le Conseil a adopté une organisation adaptée à la nature des missions qui lui sont confiées par la loi et aux travaux que le Code Afep-Medef lui recommande d'effectuer dans un souci de bonne gouvernance.

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
<p>Critères d'indépendance</p> <p>« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans. »</p>	<p>Il a été considéré que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, ne fait pas obstacle à l'indépendance du membre, et au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle.</p> <p>Néanmoins, une analyse individuelle de la situation de chacun des membres est réalisée annuellement par le Conseil de Surveillance, qui a considéré que l'indépendance de Georges Chodron de Courcel, Pierre Lescure et François Roussely n'avait pas lieu d'être remise en cause nonobstant leur ancienneté dans le Conseil.</p>

## 6. MODALITÉS PARTICULIÈRES RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Celles-ci figurent dans les dispositions statutaires (articles 19 à 22) qui sont reprises pour l'essentiel dans le Document de référence au chapitre 8.2.6 – assemblées générales. Les statuts de la Société figurent sur son site Internet dans la rubrique Relations Investisseurs/Information réglementée/Statuts Lagardère SCA.

## 7. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

Le Document de référence de Lagardère SCA présente l'ensemble des informations relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein de Lagardère SCA.

La Direction des Risques et du Contrôle interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit et de la Direction Juridique Groupe, a été chargée de définir une méthode de présentation des procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans le Document de référence et d'en suivre l'application.

Dans ce cadre, chacun des responsables de branche du groupe Lagardère établit, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au niveau de sa branche. Les rapports correspondants m'ont été soumis.

Les travaux menés par la Direction des Risques et du Contrôle interne, sur la base des documents ainsi analysés, permettent de conclure que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 7.4.1 du Document de référence 2015.

**Le Président du Conseil de Surveillance**

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

7.4.3

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.226-10-1 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA**

**Aux Associés,**

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ▶ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ▶ d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les

informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;

- ▶ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ▶ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

**Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 30 mars 2016

**Les Commissaires aux Comptes**

**MAZARS**

Thierry BLANCHETIER

**ERNST & YOUNG et Autres**

Bruno BIZET