

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 1^{er} mars 2017 et par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 2 mars 2017 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 8 mars 2017.

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

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

Au 31 décembre 2016, 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) 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.

Concernant François Roussely, compte tenu de sa 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.

Par ailleurs, comme cela ressort du tableau ci-après, aucun membre du Conseil n'entretient de relations d'affaires avec le Groupe.

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31/12/2016 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. Lescure	J.C. Magendie	S. Malinbaum	H. Molinari	J. Monzón	F. Roussely	A. Sylla-Walbaum	S. Tolson	P. Valroff
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance															
Ne pas être salarié non protégé ou dirigeant mandataire social, ni de la Société, ni du premier actionnaire stable de la Société, ni d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être lié (directement ou indirectement) à un client, fournisseur, partenaire commercial, banquier d'affaires, banquier de financement : ► significatif de la Société ou de son Groupe ; ► ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas détenir, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 10 % du capital social ou des droits de vote dans la Société ou l'une des sociétés de son Groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un actionnaire détenant une participation supérieure à 10 % dans la Société ou une société de son Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance															
Ne pas être membre du Conseil depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓

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

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 30 novembre 2016, 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 et 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 trois jours ouvrés 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. À chacune de ses réunions, un compte-rendu des travaux des Comités est présenté. Le Conseil arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, quatre d'entre elles sont prévues en 2017. Au cours de l'exercice 2016, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises avec un taux de présence de 93 % à chacune des réunions (cf. infra le tableau d'assiduité) :

- ▶ le 9 mars, 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 la société Arjil Commanditée-Arco, représentée par Arnaud Lagardère - Président-Directeur Général, Pierre Leroy - Vice-Président - Directeur Général Délégué et Thierry Funck-Brentano - Directeur Général Délégué et a décidé, à l'unanimité, d'approuver ce renouvellement pour une durée de six ans. Le Conseil a par ailleurs, sur les recommandations du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, arrêté les conditions d'attributions gratuites d'actions de performance aux membres de la Gérance et a examiné la convention conclue et autorisée au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution se poursuit ;
- ▶ le 8 juin, pour faire un point sur l'actualité du Groupe, sur l'actualité sociale de Lagardère Active (présentation animée par Denis Olivennes) et sur la situation de Hachette Livre (présentation animée par Arnaud Nourry, Marie-Claire Wastiaux et Ronald Blunden) ;
- ▶ le 7 septembre, notamment pour examiner la situation générale des activités et de leurs perspectives ainsi que les comptes sociaux et consolidés semestriels ; il s'est par ailleurs vu présenter le Réseau Innovation Groupe et a arrêté son programme de travail pour l'année 2017 ;
- ▶ le 30 novembre, pour examiner la situation et la stratégie générale du Groupe. La politique de ressources humaines du Groupe a été présentée par Thierry Funck-Brentano et Dag Rasmussen a fait un point d'actualité de la branche Lagardère Travel Retail. Par ailleurs, les conclusions de l'auto-évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil et des Comités ont été présentées. Enfin, Le Conseil a modifié son règlement intérieur afin de le mettre en conformité avec le Règlement européen sur les abus de marché entré en vigueur.

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

Enfin, un séminaire réunissant les membres du Conseil de Surveillance a été organisé en juin 2016, au cours duquel la stratégie du Groupe a été exposée et discutée. Ont également été présentés certains métiers du Groupe, tels que l'édition, la production télévisuelle et l'univers féminin et la publicité associée.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2016

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 %	83 %	
Martine Chêne	100 %		
Georges Chodron de Courcel	75 %		100 %
François David	100 %	83 %	100 %
Yves Guillemot	100 %		
Pierre Lescure	75 %		60 %
Jean-Claude Magendie	100 %		
Soumia Malinbaum	100 %		100 %
Hélène Molinari	100 %		100 %
Javier Monzón	100 %		
François Roussely	75 %		
Xavier de Sarrau	100 %	100 %	
Aline Sylla-Walbaum	100 %	83 %	
Susan M. Tolson	75 %		
Patrick Valroff	100 %	100 %	

3. LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.1 COMITÉ D'AUDIT

<p>Composition</p>	<p>Composition au 31 décembre 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Xavier de Sarrau (Président) ▶ Nathalie Andrieux ▶ François David ▶ Aline Sylla-Walbaum ▶ Patrick Valroff <p>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.</p> <p>Au 31 décembre 2016, le Comité d'Audit était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
<p>Principales missions</p>	<p>Le Comité applique l'ensemble des recommandations du rapport publié le 22 juillet 2010 par le groupe de travail constitué par l'AMF, à l'exception de celles qu'il estime non pertinentes eu égard en particulier aux missions propres d'un Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et suivi du processus d'élaboration de l'information financière ; ▶ suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ; ▶ suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ; ▶ recommandation sur les Commissaires aux Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ; ▶ vérification 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 relatifs aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques ; ▶ suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ; ▶ examen, en ce qui concerne l'Audit interne de la Société, de ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ; ▶ examen des 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. <p>En application de son règlement intérieur, le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an. Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.</p> <p>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.</p>

Principales activités en 2016

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 1^{er} mars, de mai, de juillet et d'octobre, et 80 % des membres étaient présents aux réunions du 3 mars et de novembre.

- ▶ La réunion du 1^{er} mars avait pour objet la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2015 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 3 mars avait trait à l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2015 et à la présentation et l'examen du projet de rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques. Le Comité a également fait le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M).
- ▶ Le 24 mai, le Comité s'est penché sur l'activité de l'Audit interne au premier semestre 2016 et sur la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes, incluant une présentation des règles de déontologie et d'indépendance appliquées par ces derniers. Le Comité s'est, par ailleurs, vu présenter un bilan des acquisitions du Groupe.
- ▶ Le 28 juillet, il a examiné les comptes consolidés du Groupe pour le premier semestre 2016 et a assisté à la présentation de la Politique de Financement Groupe. Il a validé une procédure provisoire d'approbation des missions des Commissaires aux Comptes, en application de l'ordonnance du 17 mars 2016 portant sur la réforme de l'Audit.
- ▶ Le 4 octobre, le Comité d'Audit s'est vu présenter la cartographie des risques du Groupe et les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, ainsi qu'un benchmark réalisé par les Commissaires aux Comptes sur les thématiques traitées en Comité d'Audit.
- ▶ Enfin, lors de sa réunion du 22 novembre, il s'est penché sur l'activité de l'Audit interne durant le second semestre 2016 et sur le plan d'audit 2017 et s'est vu exposer un état des litiges par la Direction Juridique Groupe.
- ▶ L'examen des comptes par le Comité d'Audit s'est accompagné d'une présentation, par la Direction Financière, de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs du Groupe.

Ces réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier, du Directeur de l'Audit interne et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Secrétaire Général, 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

Composition	<p>Composition au 31 décembre 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ François David (Président) ▶ Georges Chodron de Courcel ▶ Pierre Lescure ▶ Soumia Malinbaum ▶ Hélène Molinari <p>Au 31 décembre 2016, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>En matière de composition du Conseil et des Comités :</i> <ul style="list-style-type: none"> – 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. ▶ <i>En matière de rémunération :</i> <ul style="list-style-type: none"> – 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. ▶ <i>En matière de gouvernance :</i> <ul style="list-style-type: none"> – 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 <i>a priori</i> les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère. ▶ <i>En matière de développement durable RSE :</i> <ul style="list-style-type: none"> – procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale ainsi que 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. <p>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.</p> <p>Le Président du Comité rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.</p>

Principales activités en 2016

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice avec un taux moyen de participation de 92 %. La totalité des membres était présente aux réunions de mars, septembre et novembre, et 80 % des membres étaient présents aux réunions de janvier et avril.

- ▶ Lors de sa réunion de janvier, le Comité a analysé la composition du Conseil et des Comités et l'indépendance des membres, a préparé le renouvellement des mandats des membres arrivant à échéance et a examiné les conditions d'attribution des actions de performance aux membres de la Gérance.
- ▶ En mars, le Comité a pris connaissance de la lettre des associés commandités relative au renouvellement du mandat de Gérard de la société Arjil Commanditée-Arco, représentée par Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, respectivement Président-Directeur Général, Vice-Président – Directeur Général Délégué et Directeur Général Délégué.
- ▶ Lors de sa réunion d'avril, le Comité a lancé le processus d'auto-évaluation du Conseil de Surveillance et de ses Comités, et a 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 un point d'étape sur la feuille de route RSE 2015-2020 du Groupe. Le Comité a ainsi pris connaissance et discuté des quatre enjeux stratégiques autour desquels est construite cette feuille de route ainsi que de l'analyse de matérialité initiée qui permettra notamment à Lagardère d'identifier parmi tous ses enjeux, ceux qui ont le plus fort impact sur les activités du Groupe. Le Comité a par ailleurs arrêté son calendrier et programme de travail pour l'année à venir.
- ▶ Enfin, lors de sa réunion de novembre, le Secrétaire Général du Groupe a présenté la politique de rémunération de la Gérance et les différents paramètres qui la composent. Le Comité a examiné les conclusions de l'auto-évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et arrêté une proposition de modification du règlement intérieur du Conseil de Surveillance.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Secrétaire Général du Groupe et, pour les sujets relevant de son domaine d'intervention, de la Directrice déléguée au développement durable.

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

Le Conseil de Surveillance procède annuellement, depuis 2009, à une évaluation 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 et sur la base d'un questionnaire préparé par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et envoyé à chaque membre du Conseil de Surveillance.

Cette évaluation annuelle porte notamment sur la composition du Conseil, la durée des mandats, la fréquence des renouvellements, le processus de sélection des membres et les critères d'indépendance, ainsi que sur le fonctionnement du Conseil, l'organisation des réunions, l'accès à l'information, les ordres du jour et les travaux, le montant et le mode de répartition des jetons de présence et le suivi de l'évaluation. Des questions similaires sont posées sur les Comités.

Les membres peuvent ainsi, dans le cadre de cette évaluation, s'ils le souhaitent, s'exprimer librement sur les contributions individuelles des autres membres. Ils peuvent également s'entretenir individuellement de ce sujet avec le Président du Conseil. Le Conseil de Surveillance a souhaité, à l'unanimité, conserver ce mode de fonctionnement et ne pas imposer un questionnaire formel visant spécifiquement à évaluer de manière systématique la contribution de chacun des membres.

Le Conseil de Surveillance a procédé en 2016 à une auto-évaluation, pilotée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. Les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance du 30 novembre.

Les membres se sont montrés globalement très satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. La pratique des réunions organisées par Xavier de Sarrau avec la Gérance et les directeurs de branche est particulièrement appréciée et le séminaire du Conseil a été plébiscité. Les études menées par des membres du Conseil sont considérées comme utiles.

Parmi les pistes d'améliorations identifiées, il a été noté un accès plus large à certains documents (augmentation de la fréquence d'envoi des notes d'analyses sur le Groupe, compte-rendu plus détaillé des activités des Comités, etc.) et l'approfondissement de certains sujets relatifs à l'environnement concurrentiel.

Le Conseil a d'ores et déjà décidé, compte tenu des conclusions de l'auto-évaluation, de pérenniser le séminaire du Conseil et les réunions organisées par le Président du Conseil et de poursuivre les études menées par les membres du Conseil.

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 2016 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>Critère 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. Elle figure au contraire, comme un atout dans un rôle de contrôle au sein d'un groupe diversifié, où il est nécessairement plus long d'acquérir une connaissance approfondie des différents métiers, de leur environnement concurrentiel et d'en maîtriser les enjeux stratégiques.</p> <p>Les membres du Conseil de Surveillance considèrent par ailleurs que la longévité est un facteur positif d'expérience, mais n'est pas un facteur d'altération, ni de leur jugement, ni de leurs qualités morales, ni de leur libre expression.</p> <p>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> <p>Néanmoins, compte tenu de cette situation, le Conseil a souhaité que le dernier renouvellement en date de ces trois membres soit d'une durée inférieure à celle des autres mandats.</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 2016.

Le Président du Conseil de Surveillance

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

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. et en application des dispositions de l'article L. 226-10-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de Surveillance de votre société conformément aux dispositions de cet article au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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 31 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry Blanchetier

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet