

Lagardère

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
contenant un Rapport financier annuel
Exercice 2016



PROFIL

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

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

Il se structure autour de quatre branches d'activités :

- **Livre et Livre numérique : Lagardère Publishing**
- **Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice : Lagardère Travel Retail**
- **Presse, Audiovisuel (Radio, TV, Production audiovisuelle), Digital et Régie publicitaire : Lagardère Active**
- **Sponsoring, Contenus, Conseil, Événements, Athlètes, Stades, Spectacles, Salles et Artistes : Lagardère Sports and Entertainment**

1945 : après la Libération, création par Marcel Chassagny de la société Matra (Mécanique Aviation TRAction), spécialisée dans le domaine militaire.

1963 : Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général de la société Matra dont les activités se sont diversifiées dans l'aérospatiale et l'automobile.

1974 : Sylvain Floirat confie la direction d'Europe 1 à Jean-Luc Lagardère.

1977 : Jean-Luc Lagardère est nommé Président-Directeur Général de la société Matra.

1980 : Matra acquiert le groupe Hachette spécialisé dans l'édition de livre (Grasset, Fayard, Stock, etc.), la presse (*Elle*, *Le Journal du Dimanche*, etc.) et la distribution.

1981 : l'État prend 51 % du capital de Matra (hors Hachette). Europe 1 est cédé à l'État via la Sofirad. Jean-Luc Lagardère et Daniel Filipacchi sont respectivement nommés Président et Vice-Président du Conseil d'Administration de Hachette.

1986 : reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

10 février 1988 : privatisation de Matra.

30 décembre 1992 : après l'échec de La Cinq, création de Matra Hachette suite à la fusion-absorption de Hachette par Matra, et de Lagardère Groupe, société faitière de l'ensemble du Groupe qui adopte le statut juridique de société en commandite par actions.

1996 : absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui prend à cette occasion la dénomination de Lagardère SCA.

1999 : création d'Aerospatiale Matra suite au rapprochement des activités d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies.

2000 : création du consortium EADS suite à la fusion entre Aerospatiale Matra, CASA et DaimlerChrysler Aerospace.

14 mars 2003 : décès de Jean-Luc Lagardère.

26 mars 2003 : Arnaud Lagardère est nommé Gérant de Lagardère SCA.

2004 : acquisition d'une partie des actifs français et espagnols du groupe d'édition Vivendi Universal Publishing.

2007 : rebranding du Groupe autour de quatre grandes marques institutionnelles : Lagardère Publishing, Lagardère Services (devenue Lagardère Travel Retail en 2015), Lagardère Active et Lagardère Sports (devenue Lagardère Sports and Entertainment en 2015).

2011 : cession des activités de Presse Magazine à l'international.

2013 : le groupe Lagardère cède la totalité de sa participation résiduelle dans EADS.

2015-2016 : acquisitions de Grupo Boomerang TV (Production audiovisuelle), de Paradies (Travel Retail), de Perseus Books (Édition), etc.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

contenant un Rapport financier annuel

Exercice 2016

Lagardère SCA

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

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

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

Téléphone: +33 (0)1 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

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



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2017, 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	175
1.1 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document de référence	6	6.5 Comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2016	178
1.2 Attestation des personnes responsables	6	6.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	192
1.3 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	6	6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	193
2 PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2016	7	6.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	194
2.1 Données financières consolidées globales	8	7 INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	195
2.2 Données financières consolidées par action	8	7.1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère SCA	196
3 FACTEURS DE RISQUES RFA	9	7.2 Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	197
3.1 Risques liés à la conjoncture économique	10	7.3 Rémunérations et avantages	208
3.2 Risques liés à l'activité	11	7.4 Organisation, fonctionnement et contrôle de la Société et du Groupe	237
3.3 Risques juridiques	12	7.5 Opérations conclues avec des apparentés (membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance)	258
3.4 Risques financiers ou de marché	15	8 AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	259
3.5 Risques opérationnels	15	8.1 Capital social RFA	260
4 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA	19	8.2 Principales dispositions statutaires RFA	268
4.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur	20	8.3 Contrats importants RFA	274
4.2 Historique	20	8.4 Propriétés immobilières	275
4.3 Organigramme – liste des filiales importantes – relations mère-filles	22	9 INFORMATIONS SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR RFA	277
4.4 Principaux investissements	23	9.1 Événements récents (survenus depuis le 1 ^{er} janvier 2017)	278
5 INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	25	9.2 Perspectives d'avenir	279
5.1 Activités et stratégie	26	9.3 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant)	279
5.2 Principales activités du Groupe et principaux marchés – Activités au cours de l'exercice 2016 : Lagardère Media	27	10 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	281
5.3 Informations sociales, sociétales et environnementales - éthique	48	11 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	283
6 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA	89		
6.1 Informations patrimoniales et actionnariales	90		
6.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SCA	92		
6.3 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2016	97		

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 2016	Chapitre 6.5	178
Les comptes consolidés 2016	Chapitre 6.3	97
Le rapport de gestion		
▶ Activités de la Société et du Groupe	Chapitre 5	25
	Chapitre 8.3	274
	Chapitre 9	277
▶ Résultats et situation financière	Chapitre 6	90
▶ Principaux risques	Chapitre 3	9
▶ Informations sociales, sociétales et environnementales	Chapitre 5.3	48
▶ Organisation de la Société et du Groupe, gouvernement d'entreprise	Chapitre 7	195
▶ Informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions et sur les principales dispositions statutaires	Chapitre 8.1	260
	Chapitre 8.2	268
▶ Conventions avec des parties liées	Chapitre 6.3	159
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 6.6	192
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 6.7	193
▶ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 6.3	160
▶ Rapport du Président du Conseil de Surveillance	Chapitre 7.4.2	248
▶ Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance	Chapitre 7.4.3	257

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

1

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

1.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	RFA	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,
 - Monsieur Pierre Leroy, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- ▶ La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :
 - Monsieur Thierry Funck-Brentano, Directeur Général Délégué.
- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

RFA

ATTESTATION DES GÉRANTS

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

Nous attestons, 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 figurant aux chapitre 3 pages 9 à 17 ; chapitre 5 pages 25 à 87 ; chapitre 6 pages 89 à 194 ; chapitre 7 pages 195 à 258 ; chapitre 8 pages 259 à 275 ; chapitre 9 pages 277 à 279) 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Paris, le 31 mars 2017

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 M. Bruno Bizet Tour First - 1, place des Saisons - 92037 Paris-La Défense Membre de la Compagnie régionale de Versailles	29 juin 1987	2017
Mazars représenté par M. Thierry Blanchetier 61, rue Henri Regnault - 92400 Courbevoie Membre de la Compagnie régionale de Versailles	20 juin 1996	2020
Suppléants		
Auditex - Tour First - 1, place des Saisons - 92037 Paris-La Défense	10 mai 2011	2017
M. Thierry Colin - 61, rue Henri Regnault - 92400 Courbevoie	6 mai 2014	2020

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

2

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES DE L'EXERCICE 2016

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

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2016	Année 2015	Année 2014
Chiffre d'affaires	7 391	7 193	7 170
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées ⁽¹⁾	395	378	342
Éléments non récurrents non opérationnels	(91)	(215)	(142)
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	10	11	9
Résultat avant charges financières et impôts	314	174	209
Charges financières nettes	(49)	(66)	(73)
Impôts	(69)	(37)	(87)
Résultat net consolidé	196	71	49
dont Part des minoritaires	21	(3)	8
dont Résultat net – part du Groupe	175	74	41
Capitaux propres	2 035	2 135	2 084 ⁽³⁾
Trésorerie (endettement) nette	(1 389)	(1 551)	(954)
Écarts d'acquisition	1 856	1 919	1 740
Investissements	361	827	531

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

- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles ;
- charges de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions ;
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(2) Avant pertes de valeur.

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

2.2 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES PAR ACTION

En euros	2016		2015		2014	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – Part du Groupe par action	1,36	1,34	0,58	0,57	0,32	0,32
Capitaux propres – Part du Groupe par action	14,75	14,54	15,53	15,37	15,50 ⁽³⁾	15,32 ⁽³⁾
MBA par action	4,31	4,25	3,48	3,44	3,15	3,11
Cours de l'action au 31.12	26,40		27,51		21,60	
Dividende	1,30 ⁽²⁾		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

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

(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 4 mai 2017.

(3) Données 2014 retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés du 31 décembre 2015).

3

FACTEURS DE RISQUES

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

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

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

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

3.1 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

RFA

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

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport aérien que les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. À titre indicatif, une baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 2 à 3 millions d'euros du résultat opérationnel de cette branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

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

Par ailleurs, dans le domaine des événements sportifs, comme cela s'est déjà produit, les difficultés financières rencontrées par certains diffuseurs peuvent conduire à des difficultés de recouvrement de créances, à des faillites ou à des rapprochements entre opérateurs audiovisuels réduisant l'intensité concurrentielle entre les diffuseurs de droits sportifs non-premium. Dans ce contexte, certains opérateurs, notamment publics, ont changé également leur stratégie de programmation en diminuant ou retardant leurs acquisitions de contenus sportifs ou en proposant aux ayants droit des conditions financières durcies. Cela influe sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité des activités de Lagardère Sports and Entertainment.

S'agissant de Lagardère Travel Retail, le contexte macro-économique très tendu et les mesures de réduction de dettes prises par de très nombreux États, notamment en Europe, accroissent la pression fiscale et de ce fait peuvent perturber l'équilibre d'exploitation des activités de la branche. Par ailleurs, la volatilité des changes peut avoir un impact significatif sur le nombre de voyageurs et leur pouvoir d'achat en boutique hors taxe dans les devises concernées.

Outre les facteurs qui influencent la demande des produits et des services du Groupe, la concurrence exercée par d'autres acteurs économiques, établis ou nouveaux entrants, peut affecter significativement le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe sur les marchés où il intervient. Ceci concerne en particulier les appels d'offres auxquels Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Travel Retail 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 doivent être faites pour la détermination des pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles décrites à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le tableau ci-après (extrait de la note 10 du chapitre 6 du présent Document de référence) présente, pour chacune des branches d'activité, la sensibilité de ces pertes de valeur à une variation à la baisse des taux de croissance utilisés, en millions d'euros.

Écart par rapport au taux de croissance perpétuelle retenu pour les tests de valeur	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment
- 1 %	(2)	-	-	-
- 0,5 %	(1)	-	-	-

3.1.2 ZONES GÉOGRAPHIQUES SENSIBLES

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

À titre indicatif, en 2016, le Groupe a réalisé au total environ 2 % de son chiffre d'affaires dans des pays notés Ba1 ou moins par l'agence de notation Moody's, tels que le Portugal, la Russie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, le Brésil, l'Argentine, le Liban, la République dominicaine...

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

3.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

RFA

3.2.1 TECHNOLOGIES DU NUMÉRIQUE ET DE LA MOBILITÉ

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

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

Lagardère Publishing considère le développement du livre numérique comme une opportunité, dans la mesure où cette activité s'exerce dans des conditions de rentabilité au moins similaires à celles du livre imprimé. Cependant, une remise en cause, sur différents marchés, de l'aptitude d'un éditeur à maîtriser la politique de vente de ses ouvrages pourrait avoir des conséquences défavorables sur la rentabilité de cette activité. Des enquêtes diligentées par certaines autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique ont eu lieu et des transactions ont été acceptées par Lagardère Publishing dans ce cadre (cf. note 34 de l'annexe aux comptes consolidés du présent Document de référence).

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

D'importants phénomènes de reproduction numérique et de partage non autorisés de contenus protégés (livre, contenus sportifs...) sont constatés. Ces pratiques, qui peuvent entraîner

des pertes de revenus pour les titulaires de droits, font l'objet, par les filiales du Groupe concernées, de mesures de lutte qui peuvent toutefois trouver des limites notamment dans les incertitudes liées à la jurisprudence et les difficultés d'exécution des décisions judiciaires dans certains pays.

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

De même, l'apparition de nouvelles offres commerciales liées au numérique pourrait, en renforçant la concurrence, dégrader la rentabilité de Lagardère Travel Retail dans son activité de Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Foodservice), sur laquelle la branche concentre son développement.

S'agissant de Lagardère Active, ses investissements dans le numérique l'exposent plus particulièrement aux aléas sur les modèles d'affaires numériques mentionnés ci-dessus. De plus, outre la concurrence que les médias numériques exercent sur les supports imprimés, il convient de noter l'influence prise par les grands acteurs mondiaux des réseaux sociaux et de la recherche dans la fréquentation des sites marchands et de média ainsi que dans la commercialisation de publicité en ligne.

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

3.2.2 ÉVÉNEMENTS ET DROITS MÉDIAS SPORTIFS

Dans le domaine du sport, il a été observé un changement de stratégie de certaines fédérations sportives dans le cadre de la commercialisation des droits médias de leurs compétitions, privilégiant désormais la centralisation. L'UEFA par exemple a centralisé la commercialisation des droits de retransmission des matchs de qualification à la Coupe du monde FIFA 2018 dans la zone européenne.

Par ailleurs, les conditions d'exploitation de chaque événement sportif sont directement dépendantes des conditions d'organisation de ces compétitions par les fédérations et les États hôtes, et tout particulièrement des politiques et moyens budgétaires 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 (Chine et Moyen-Orient notamment). Si Lagardère Sports and Entertainment est déjà implanté sur certaines d'entre elles, d'autres restent au contraire à conquérir, ce qui ne peut être garanti.

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

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

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

Certains contrats passés notamment dans le domaine des événements sportifs ou des concessions gérées par Lagardère Travel Retail peuvent porter sur des montants unitaires élevés (plusieurs centaines de millions d'euros), avoir une application étalée sur plusieurs années et comporter des engagements importants pour le Groupe en contrepartie de flux de revenus futurs attendus. Des difficultés de mise en œuvre, une conjoncture difficile ou des conditions de marché défavorables peuvent survenir lors de leur exécution et avoir des conséquences négatives sur le résultat de ces

contrats dont la rentabilité à terminaison ne peut en conséquence être garantie.

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

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

3.2.4 RISQUES LIÉS À DES COMPÉTENCES OU DES TALENTS CLÉS

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

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

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

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

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

3.3 RISQUES JURIDIQUES

RFA

3.3.1 RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AU GROUPE

3.3.1.1 RESPECT ET ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS PARTICULIÈRES AUX ACTIVITÉS

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

Dans le cadre des activités d'édition et de distribution de livres, le Groupe est soumis, dans les pays où elles sont exercées, à des réglementations locales particulières en matière, notamment, de propriété intellectuelle, de dépôt légal des publications, de fixation des prix du livre et de TVA. À titre d'exemple, en France, les 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, s'appliquent à ses activités.

Les législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée, encadrent, en particulier, les activités de Lagardère Publishing (édition de livres) et Lagardère Active (pour ses activités de presse et d'audiovisuel). Les activités de production et distribution de programmes audiovisuels de Lagardère Studios (Lagardère Active), distinctes des services audiovisuels traités au paragraphe 3.3.1.2, sont soumises à la réglementation audiovisuelle (loi du 30 septembre

1986, ses décrets d'application et les accords interprofessionnels concernant notamment la contribution des diffuseurs à la production audiovisuelle et ses modalités de mise en œuvre).

Les activités de commercialisation en gros et au détail menées par Lagardère Travel Retail, dans les pays où elles sont exercées, sont régies par certaines réglementations locales spécifiques relatives, principalement, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac, des alcools, à la vente de produits hors taxe (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou, encore, aux activités de transport. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet réglemente la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse.

Par ailleurs, la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la Santé pour la lutte anti-tabac préconise diverses mesures en vue de la réduction de l'offre et de la demande de tabac, telles qu'en particulier l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports ou lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette Convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un

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

impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail. Enfin, dans certains pays, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente.

Le Groupe, pour ses activités numériques, est soumis à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, par exemple, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 ou les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne), ou internationales (telles que le règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 qui entrera en vigueur à partir du 25 mai 2018). Certains services numériques peuvent en outre faire l'objet de réglementations plus spécifiques à raison de leurs thématiques ; il en est ainsi, par exemple, de certaines dispositions du Code de la santé publique pour les services liés à la santé.

Dans le cadre de ses activités publicitaires (en ce compris celles relevant du domaine de la gestion des droits marketing et audiovisuels), le Groupe opère sous l'égide de 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.

Dans les pays où sont conduites des activités de commercialisation de droits et d'organisation de manifestations sportives par Lagardère Sports and Entertainment, le Groupe est exposé aux législations internationales et locales et aux règlements d'organismes sportifs encadrant notamment les manifestations sportives (organisation, sécurité), leur exploitation commerciale (acquisition et retransmission, dont celle d'événements dits « d'importance majeure »), le droit à l'information du public, ainsi que les organismes liés au sport de par les liens commerciaux de la branche avec de tels acteurs (en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales, notamment dans le football).

Les activités de gestion d'infrastructures sportives de la branche Lagardère Sports and Entertainment sont encadrées notamment par diverses réglementations étrangères et 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 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.

Les activités de représentation et de gestion de carrière de sportifs sont quant à elles notamment susceptibles d'être régies, en fonction des pays concernés, par diverses réglementations publiques et/ou émanant d'organisations sportives relatives à l'activité d'intermédiaire et à la protection des mineurs.

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

Enfin, différentes réglementations sur la lutte contre la corruption s'appliquent au Groupe, telles que le UK Bribery Act, le Foreign Corrupt Practices Act américain, ou plus récemment, la loi française relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016.

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

3.3.1.2 AUTORISATIONS À OBTENIR ET RESPECT DES QUOTAS

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

Il en est ainsi de l'exploitation de services audiovisuels (notamment de radio et de télévision) en France qui est, conformément à la loi du 30 septembre 1986 subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation comportent entre autres le respect de quotas de diffusion et une obligation de contribution à la production audiovisuelle. Elles font l'objet d'une convention signée avec le CSA et leur renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée. La plupart des autres pays dans lesquels les activités audiovisuelles sont implantées ont adopté un dispositif législatif comparable et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences de services audiovisuels, les conditions d'exploitation des programmes de ces services (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anti-concentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local. Par ailleurs, l'activité d'éditeur de radio à l'international nécessite la plupart du temps l'autorisation préalable d'une autorité de régulation locale.

Il convient de rappeler qu'aux termes des lois françaises du 30 septembre 1986 et du 1^{er} août 1986, les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20%, la part détenue par des étrangers notamment non ressortissants communautaires ou de l'Espace économique européen dans le capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio ou de télévision par voie hertzienne ou d'une société éditant une publication de langue française sont interdites. La loi n° 2016-1524 du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, dans la même logique, interdit au CSA d'accorder une autorisation pour un service de radio ou de télévision hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère.

La violation de ces règles sur l'actionariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

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

3.3.1.3 RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TRANSVERSES AU GROUPE

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

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

3.3.2 RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

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

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

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

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

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

3.3.4 RISQUES LIÉS À DES LITIGES EN COURS

Lagardère et/ou ses filiales sont parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé les provisions qu'il juge adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques ; le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2016.

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note 34 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2016, figurant au chapitre 6 du présent document.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, d'autres procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourraient avoir ou ont eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

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

Outre ce qui est décrit au présent chapitre 3 et au chapitre 5.2, il convient de noter, dans le domaine d'activité de Lagardère Publishing, la loi n° 2012-958 du 16 août 2012 qui a uniformisé en France le taux de TVA applicable aux livres, quel que soit leur support (notamment physique ou numérique), en le fixant à 5,5% depuis le 1^{er} janvier 2013.

S'agissant de la TVA applicable au livre numérique, la Commission européenne a initié une procédure d'infraction au droit de l'Union européenne à l'encontre de la France et du Luxembourg, du fait de l'application par ces pays d'un taux réduit, et la Cour de justice de l'Union européenne a accueilli le recours de la Commission le 5 mars 2015 en constatant, d'une part, que l'annexe III de la directive TVA du 28 novembre 2006 ne vise que la « fourniture de livres, sur tout type de support physique » au nombre des produits et services éligibles au taux réduit et, d'autre part, que la directive TVA exclut toute possibilité d'appliquer un taux réduit de TVA aux « services fournis par voie électronique », la fourniture de livres électroniques constituant, selon la Cour, un tel service. Malgré cette décision, le gouvernement français a maintenu sa position et a confirmé l'application d'un taux réduit pour 2016 et 2017. De son côté, la Commission a annoncé dès mai 2015 s'orienter vers une réforme communautaire afin d'harmoniser les taux TVA applicables aux supports papier et aux supports électroniques au

sein de l'Union européenne. La Commission semble donc vouloir permettre l'application du taux réduit au livre numérique, comme indiqué dans la proposition législative du Collège des Commissaires européens publiée le 1^{er} décembre 2016.

Suivant le même principe, dans le domaine d'activité de Lagardère Active, le gouvernement français a aligné, à compter de février 2014, le taux de TVA applicable à la presse en ligne (20% auparavant) sur le taux de 2,1% déjà applicable à la presse papier. La Commission a engagé un recours en manquement qui pourrait également contraindre la France à revenir au taux de 20%.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie pour un marché unique du numérique dont l'objectif est « d'assurer aux consommateurs un accès transnational aux services numériques, permettre une égalité de traitement entre les entreprises et créer les conditions d'une économie et d'une société numériques dynamiques », la Commission européenne a proposé le 14 septembre 2016 une directive relative au droit d'auteur sur le marché unique du numérique, qui vise à assurer un plus grand choix et un accès amélioré aux contenus en ligne. Pour ce faire, la Commission incite par exemple les États membres à rendre certaines exceptions au droit d'auteur obligatoires, notamment pour des raisons pédagogiques, de recherche (feuille de texte et de données, comme déjà envisagée par la loi Lemaire), ou culturelles. Cette directive vise également à favoriser un marché

plus équitable et plus viable pour le secteur de la création et de la presse, en prônant un partage de la valeur entre les ayants droit et les grandes plateformes diffusant des contenus protégés.

Enfin, il convient de mentionner que le règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des données personnelles entrera en vigueur le 25 mai 2018.

3.4 RISQUES FINANCIERS OU DE MARCHÉ

RFA

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

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

aux comptes consolidés de l'exercice 2016 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 198 milliers de tonnes en 2016, comme décrit au paragraphe 5.3.2.4 A du présent Document de référence. Sans qu'il soit possible de rattacher le coût des achats correspondants à un indice unique, le Groupe est de ce fait soumis aux variations

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

Une augmentation importante des prix notamment européens du papier pourrait de ce fait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats opérationnels de ces branches, de l'ordre de 15 millions d'euros pour une variation durable de 10 % des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

3.4.3 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie apparaît au paragraphe 29.2 de la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2016 figurant au chapitre 6 du présent Document de référence.

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 3.2.1 « Technologies du numérique et de la mobilité ».

3.5 RISQUES OPÉRATIONNELS

RFA

3.5.1 ATTEINTE AUX PERSONNES

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

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

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

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

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

RFA

3.5.2 SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES DONNÉES

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

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

Le Groupe détient également dans ses systèmes d'information des données à caractère personnel, appartenant à des tiers (notamment

clients, fournisseurs, internautes) ou à ses salariés, dont la divulgation indue pourrait constituer, dans certaines circonstances, une atteinte à la vie privée des personnes concernées. Aussi, si des données de ce type venaient à être indûment rendues publiques pour des raisons imputables au Groupe, ce dernier pourrait subir des dommages de natures diverses, qu'il s'agisse d'une atteinte à son image, d'une perte de chiffre d'affaires, de litiges avec des tiers ou d'amendes.

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

3.5.3 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

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

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

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

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

3.5.4 RISQUES LIÉS À LA CONCENTRATION DES FOURNISSEURS

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

de solutions alternatives. La part des achats effectués auprès du premier, des cinq premiers et des dix premiers fournisseurs s'établit respectivement à 8 %, 16 % et 22 %.

3.5.5 RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

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

3.5.5.1 RISQUES IDENTIFIÉS

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

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

3.5.5.2 ÉVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations liés à des risques industriels ou environnementaux susceptibles d'avoir un impact significatif sur son patrimoine ou sur ses résultats. 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 2016 aucune provision significative ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2016, aucune charge significative n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

3.5.6 AUTRES RISQUES OPÉRATIONNELS

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

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

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

3.5.7 ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES

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

3.5.7.1 ASSURANCES SOUSCRITES

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

En 2016 pour 2017 le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

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

3.5.7.2 NIVEAU DE COUVERTURE

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

3.5.7.2.1 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

A) Risques couverts

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

B) Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des montants en risque (valeur des actifs et coût de certaines des interruptions d'activité) ; dans certains cas, elles peuvent être assorties de

limitations contractuelles d'indemnité, agréées avec les assureurs. Le niveau des franchises est adapté aux capacités des branches et de leurs implantations.

Pour 2016, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Lagardère Publishing. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.5.7.2.2 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

A) Risques couverts

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

B) Niveaux de plafonnement

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

Pour 2016, hormis aux USA, au Canada ainsi que dans les pays soumis à embargo international, la limite la plus élevée souscrite est de 80 M€, tandis qu'aux USA elle est d'environ 69 M€.

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

3.5.7.3 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2016, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,15 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

Cette page est laissée intentionnellement blanche.



RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LAGARDÈRE SCA

4.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR	20	4.3 ORGANIGRAMME - LISTE DES FILIALES IMPORTANTES - RELATIONS MÈRE-FILLES	22
4.1.1 Dénomination sociale et nom commercial	20	
4.1.2 Siège social, adresse, téléphone	20	4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	23
4.1.3 Forme et législation	20	4.4.1 Politique d'investissement et d'innovation	23
4.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés	20	4.4.2 Principaux investissements 2014	23
4.1.5 Date de constitution et durée	20	4.4.3 Principaux investissements 2015	23
.....	20	4.4.4 Principaux investissements 2016	24
4.2 HISTORIQUE	20		

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 Lagardère SCA – à la société Aérospatiale. Il s'est parachevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aérospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. (renommée le 2 janvier 2014, Airbus Group N.V. puis Airbus Group SE suite à sa transformation en société européenne le 27 mai 2015) dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15%. Celle-ci a été ramenée à 7,5% en 2009 par cession de trois tranches de 2,5% en juin 2007, juin 2008 et mars 2009. À l'issue d'une série d'opérations conduites de manière coordonnée avec les autres actionnaires du concert, Lagardère SCA a cédé, le 12 avril 2013, la totalité de sa participation pour un montant total de 2 283 millions d'euros (soit 37,35 euros par action) par voie de placement privé auprès d'investisseurs qualifiés avec constitution accélérée d'un carnet d'ordres. Le groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action Airbus Group S.E.

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

- la prise de contrôle total des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2006 pour ce qui concerne les activités de Presse ;
 - depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante, puis cession le 5 novembre 2013 de cette participation au groupe Vivendi) ;
 - le développement de la branche édition avec en particulier l'acquisition en 2002/2004 des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, l'accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group et l'acquisition en avril 2016 de Groupe Perseus Books ;
 - le poids des activités de Travel Retail a, pour sa part, été accru par croissance organique et par des acquisitions extérieures d'envergure. On notera en particulier : l'acquisition réalisée en septembre 2012, par Lagardère Services Travel Retail de AdR Retail Srl (aujourd'hui Lagardère Service Travel Retail Roma), opérateur de treize points de vente Duty Free/Duty Paid des deux aéroports de Rome ; l'acquisition en janvier 2014 par Aelia SAS (aujourd'hui dénommée Lagardère Duty Free), filiale de Lagardère Travel Retail, d'un exploitant de boutiques au sein de l'aéroport d'Amsterdam (Schiphol) aux Pays-Bas ; la création en avril 2014 d'un partenariat entre Lagardère Travel Retail et une société exploitant plus de 200 points de vente dans 11 pays, dont les aéroports de Venise et Trévise ; l'acquisition en octobre 2015 de Paradises, un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports avec des concessions long terme.
- L'activité de Distribution a, quant à elle, fait l'objet d'un processus de désengagement illustré par la cession des activités de distribution de magazines aux États-Unis (Curtis) en juin 2015 et la cession des activités de distribution de presse en Suisse (février 2015), en Espagne (octobre 2015), en Belgique (novembre 2016) et enfin en Hongrie (février 2017).
- le rapprochement réalisé en 2006 des activités d'édition de magazines, d'une part, et des activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ; ce rapprochement résultait de

l'ambition du Groupe de s'imposer comme un des leaders internationaux de l'édition de contenus sur tous médias, de devenir une « brand factory » mondiale et d'accélérer sa migration vers le numérique.

Ainsi, Lagardère Active a acquis la société Newsweb et la société Doctissimo, leaders français de l'édition de contenus sur Internet ;

- la cession à Hearst, en 2011, de l'activité magazines de Lagardère Active à l'international (102 titres dans 15 pays) ;
- la cession par Lagardère le 23 décembre 2011 de ses activités de Radio en Russie ;
- la cession en juillet 2014 de dix titres de presse magazine français.

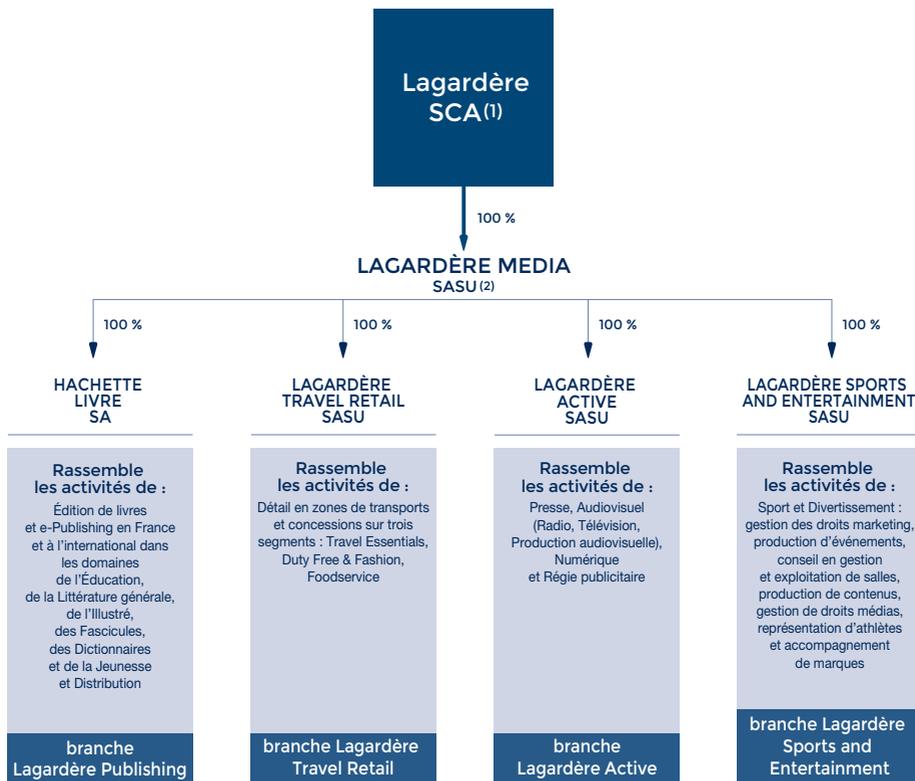
► **Création d'une branche « Sports » aujourd'hui dénommée «Lagardère Sports and Entertainment» :**

- en acquérant :
 - début 2007, la société Sportfive qui intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
 - en 2007, la société IEC in Sports, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
 - en 2008, les sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut, dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance, et Pr Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis.
- en rassemblant, en 2010, l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports ainsi que le groupe Best (Blue Entertainment Sports and Television) acquis en 2010 au sein d'une branche dénommée Lagardère Sports and Entertainment inscrivant cette dernière dans une stratégie de positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur à savoir :
 - marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
 - création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
 - conseil aux marques, activation et solutions digitales ;
 - gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
 - représentation d'athlètes ;
 - gestion d'événements ;
 - production de spectacles ;
 - gestion de salles de spectacles.

4.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES

Le rôle de Lagardère SCA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 7.4 du présent Document de référence ainsi que dans les comptes sociaux de Lagardère SCA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux chapitres 6.4 et 6.5 ci-après ; par ailleurs, l'annexe

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



(1) Organigramme arrêté au 1^{er} mars 2017.

(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant 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 quatre filiales, qui sont contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SCA, sont les suivantes :

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

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

La liste détaillée des filiales du Groupe (589 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 38). Les mandats exercés par les mandataires sociaux de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés aux paragraphes 7.2.2 et 7.2.3 du présent Document de référence.

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

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

n'a pas identifié de cas de restrictions 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 7.5 du présent Document de référence.

4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2016.

4.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

4.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2016	2015	2014
Lagardère Media	252	258	246
Hors Branches	1	1	3
Total	253	259	249

4.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2016	2015	2014
Lagardère Media	105	566	281
Hors Branches	3	2	1
Total	108	568	282

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

4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2014

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

Les investissements financiers sont notamment relatifs chez Lagardère Travel Retail aux acquisitions stratégiques en Travel

Retail : Gerzon Holding (aéroport de Schiphol) et groupe Airst (aéroport de Venise essentiellement), et, dans une moindre mesure, à diverses acquisitions chez Lagardère Publishing (activités d'édition au Royaume-Uni), Lagardère Sports and Entertainment (Casino de Paris), Lagardère Active (acquisition de 34 % des parts détenues par France Télévisions dans Gulli).

4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2015

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

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

4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2016

Les investissements corporels et incorporels concernent principalement la branche Lagardère Travel Retail (liés aux aménagements des points de vente et à la stratégie de développement du travel retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisition de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment aménagements immobiliers au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France).

Les investissements financiers sont notamment relatifs, chez Lagardère Publishing, à l'acquisition de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, éditeur généraliste « trade » aux États-Unis qui publie 500 nouveautés par an et possède un catalogue de plus de 6 000 titres, couvrant, dans le champ éditorial de la non-fiction, des domaines aussi variés que l'histoire, la science, la religion, l'économie, le développement personnel, la santé, l'éducation, la biographie, les guides de voyage et la musique.

5

INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

5.1	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE RFA	26	5.3	INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES - ÉTHIQUE RFA	48
5.2	PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016 : LAGARDÈRE MEDIA RFA	27	5.3.1	La RSE, politique, acteurs, gouvernance responsable	48
5.2.1	Lagardère Publishing	27	5.3.2	La mise en œuvre des enjeux RSE stratégiques	51
5.2.2	Lagardère Travel Retail	32	5.3.3	Le suivi des autres informations requises par la loi	71
5.2.3	Lagardère Active	36	5.3.4	La méthodologie et les indicateurs de la RSE	78
5.2.4	Lagardère Sports and Entertainment	43	5.3.5	Rapport d'examen du vérificateur indépendant	86

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

5.1 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

RFA

Le groupe Lagardère est un des leaders mondiaux de l'édition, la production, la diffusion et la distribution de contenus dont les marques fortes génèrent et rencontrent des audiences qualifiées grâce à ses réseaux virtuels et physiques. Implanté dans une quarantaine de pays, Lagardère se structure autour de quatre branches d'activités : Livre et Livre numérique ; Travel Retail ; Presse, Audiovisuel, Digital et Régie publicitaire ; Sports et Entertainment.

Lagardère Publishing ⁽¹⁾, qui regroupe les activités **d'édition de livres et d'e-Publishing**, couvre de nombreux domaines tels que : l'Éducation, la Littérature générale, l'Illustré, les Fascicules, les Dictionnaires, la Jeunesse et la Distribution. La branche est fortement ancrée dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol et français).

Hachette Livre est le troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde : premier français, deuxième anglais, troisième espagnol et quatrième américain.

Le succès de la stratégie de Hachette Livre résulte de plusieurs facteurs clés :

- ▶ un positionnement équilibré (zones géographiques, segments éditoriaux) qui permet de capitaliser sur les marchés les plus dynamiques ;
- ▶ une organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie à ses différentes entités et maisons d'édition ;
- ▶ des investissements soutenus dans les technologies numériques.

Dans le domaine du numérique et d'Internet, Lagardère Publishing propose des produits en adéquation avec les nouvelles tendances du marché, et qui s'adaptent à la multiplicité des formats, des canaux de distribution et des supports. Par ailleurs, la branche met en œuvre une stratégie d'innovation par acquisition de start-up numériques actives dans des activités connexes de l'édition, telles que les applications mobiles.

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

Lagardère Travel Retail a finalisé en février 2017 son désengagement des activités de distribution, processus qui avait été initié en 2014.

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

- ▶ la poursuite de l'intégration de Paradies et des nouvelles concessions remportées depuis 2015 (Auckland, Avancorpo à Rome, Varsovie, Cracovie, Gdansk, Nice, Luxembourg, Arabie saoudite, Estonie, etc.) ;
- ▶ la poursuite de la diversification du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers le déploiement du nouveau concept Relay dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent et la modernisation des concepts ;
- ▶ le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;
- ▶ l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ les initiatives favorisant l'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash.

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

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

La branche va continuer à déployer sa stratégie de transformation, en s'appuyant notamment sur les leviers suivants :

- ▶ consolidation de ses positions de force en développant des parts de marché dans les domaines où les activités se contractent, notamment la Presse Magazine ;
- ▶ rééquilibrage de son portefeuille au bénéfice des activités audiovisuelles ;
- ▶ faire d'Europe 1 un média global puissant sur tous les supports en redynamisant la grille et en capitalisant sur ses succès digitaux ;
- ▶ développement des activités de e-santé ;
- ▶ accroissement des offres data et des services B2B ;
- ▶ développement de ses activités audiovisuelles à l'international ;
- ▶ amélioration de la performance opérationnelle grâce à des mesures d'économie.

Lagardère Sports and Entertainment est une agence de marketing globale intégrée, spécialisée dans les domaines du Sport et de l'Entertainment, offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes et les médias :

- ▶ marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
- ▶ création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ conseil aux marques, activation et solutions digitales ;
- ▶ gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
- ▶ représentation d'athlètes ;
- ▶ gestion d'événements ;
- ▶ production de spectacles ;
- ▶ gestion de salles de spectacles.

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

Lagardère Sports and Entertainment entend poursuivre le développement de son portefeuille d'activités dans plusieurs domaines clés, notamment le football, le golf, les sports olympiques et les grands événements, les médias ainsi que dans le conseil aux marques et les services numériques, afin de consolider sa position de leader.

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

- ▶ renforcement significatif des positions de leadership du Groupe sur ses différents marchés ;
- ▶ développement des activités à potentiel de croissance (Travel Retail, Production TV, Numérique, Gestion de droits sportifs) ;
- ▶ cession d'actifs non stratégiques ou minoritaires ;
- ▶ forte internationalisation des activités, notamment dans les pays émergents.

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

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 ».

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

- ▶ priorité à la croissance organique, sans exclusion des acquisitions ciblées ;
- ▶ une croissance répartie sur une base géographique plus équilibrée et moins centrée sur la France ;
- ▶ une croissance basée sur des modèles économiques en évolution, et dont l'innovation est une composante essentielle :

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

5.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHÉS - ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016 : LAGARDÈRE MEDIA ⁽¹⁾

RFA

	2016	2015	2014	2013	2012
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	7 391	7 193	7 170	7 216	7 370
Contribution au Résop consolidé ⁽¹⁾	414	399	379	372	358
Effectifs ⁽²⁾	28 079	29 531	25 933	23 767	23 818

(1) Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que défini en note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Effectifs moyens calculés en équivalents temps plein, incluant CDI, CDD, intérimaires et autres contrats.

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

5.2.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde ⁽²⁾ (premier français ⁽³⁾, deuxième anglais ⁽⁴⁾, troisième espagnol ⁽⁵⁾, quatrième américain ⁽⁶⁾), Lagardère Publishing est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par des règles de gestion communes, un effort concerté dans le domaine du développement numérique, une coordination stratégique face aux géants mondiaux de la distribution, et une même exigence dans le choix des femmes et des hommes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants, de qualité et qui répondent à la soif de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs. Cette mission est aujourd'hui poursuivie par les collaborateurs qui assurent le développement et la pérennité de cette branche.

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

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

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

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

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

- des rapports annuels financiers disponibles de ces groupes (pour la plupart) ;
- complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres Hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller*, *Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles) ;
- ce classement tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, scientifique, technique et médicale) et grand public (*Trade*).

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

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

(5) Source : estimations internes.

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

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

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

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

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

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

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

A.1 En France ⁽¹⁾

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

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

En Scolaire, Hachette Livre est le premier éditeur ⁽²⁾ en France grâce à deux entités distinctes, Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Litté, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Les ouvrages de Référence et les Dictionnaires regroupent parmi leurs célèbres actifs les marques Larousse, Hachette et Harrap's. Hachette Livre est numéro un en France sur le marché des

dictionnaires tant monolingues que bilingues. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise plus de 40% de ses ventes à l'international et constitue aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en langue espagnole.

La branche Universitaire et Professionnelle comprend Dunod - Armand Colin, leader sur le marché français de l'éducation supérieure.

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 2016, s'adapte 13% du marché Trade du livre imprimé (idem en 2015) (voir § 5.2.1-A), grâce à six divisions : Octopus en illustré ; Orion ; Hodder & Stoughton ; Headline ; Little, Brown sur le marché de la littérature ; et Hachette Children's Books en jeunesse.

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

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, numéro trois du marché.

Enfin, Hachette Livre a une activité de Distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres : Bookpoint et LBS (Littlehampton Book Services). Une fusion de ces deux entités est en cours.

Hachette Livre Espagne est le troisième éditeur espagnol depuis le rachat de Santillana par Penguin Random House, et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons d'édition sont des acteurs de l'Éducation, également présents sur le Parascolaire et la Littérature générale adulte et jeunesse. À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaída, Barcanova, Xerais et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établie en Amérique latine. Au Mexique, Hachette Livre est un des principaux éditeurs scolaires, sous la marque Patria.

Aux États-Unis, Hachette Book Group est numéro quatre sur le marché du Trade grâce à de nombreuses maisons : Grand Central Publishing, Little, Brown, ainsi que Little, Brown Books for Young Readers sur le segment de la jeunesse, FaithWords sur le segment de la littérature religieuse, Orbit en science-fiction, Perseus 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 Collections et sont vendus au numéro en kiosque et par abonnement. La branche Collections s'est développée à l'international et les Fascicules sont aujourd'hui édités dans 15 langues et présents dans 33 pays via ses filiales en France, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Japon et en Russie.

Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits testés de façon rigoureuse pour vérifier leur compatibilité avec chaque marché en font le numéro deux mondial et constituent un atout pour la performance globale de Hachette Livre.

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

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

(2) Source : estimations internes.

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

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2016 : 2 264 M€ (vs 2 206 M€ en 2015).

Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2016	2015
Éducation	16,7 %	15,9 %
Illustré	13,1 %	16,6 %
Littérature	43,6 %	40,5 %
Fascicules	11,4 %	10,9 %
Autres (dont Référence)	15,2 %	16,1 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2016	2015
France	28,1 %	29,3 %
Royaume-Uni	18,5 %	20,3 %
États-Unis	24,7 %	22,8 %
Espagne	6,3 %	6,4 %
Autres	22,4 %	21,2 %
Total CA	100 %	100 %

Le marché mondial a été caractérisé en 2016 par un livre imprimé (hors livres scolaires) en recul de -1,8% en France⁽¹⁾, mais en nette croissance en volume aux États-Unis (3,3%) et au Royaume-Uni (2,3%)⁽²⁾, et par une contraction du numérique sur ces deux derniers marchés.

Ce recul du numérique sur les marchés anglo-saxons pour la deuxième année consécutive est dû à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le marché des liseuses numériques semble avoir atteint son seuil de saturation aux États-Unis, car les ventes de ces appareils ont nettement fléchi. Ensuite, aux États-Unis comme au Royaume-Uni, le nouveau contrat passé entre les éditeurs principaux et les revendeurs, dit contrat d'agence, s'est traduit par la fin du discount sur le prix de vente des e-books. Hachette Livre a pleinement profité de l'embellie de ses marchés, en particulier au Royaume-Uni, où Hachette UK (HUK) a remporté des succès remarquables en Littérature, notamment avec *Harry Potter and the Cursed Child*, et en Scolaire. Les acquisitions récentes, en particulier Quercus en Littérature et Rising Stars en Éducation, ont puissamment contribué aux résultats de HUK.

Les Livres illustrés ont continué à très bien se vendre, particulièrement grâce à *Simplissime*, devenu un phénomène d'édition internationale. Aux États-Unis, les ventes d'ouvrages imprimés ont progressé en ligne avec le marché, et un programme vigoureux de contrôle des coûts a permis de redresser les marges.

On peut estimer que l'évolution des changes a globalement eu un impact négatif sur le résultat de Lagardère Publishing compte tenu de la baisse de la livre sterling par rapport à l'euro.

La stratégie de Lagardère Publishing est inchangée et se décline en huit points :

- la recherche permanente d'opportunités de croissance par des acquisitions très créatrices de valeur et nécessaires pour maintenir Lagardère Publishing parmi les tout premiers groupes d'édition mondiaux. Il s'agit d'un atout essentiel pour peser sur les négociations avec ses grands clients ;
- 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 ;
- 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 ;
- une large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes ;
- 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 ;
- 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 ;
- un investissement soutenu dans les technologies numériques pour mieux connaître et mieux satisfaire les auteurs, les libraires et les lecteurs ;
- des investissements sélectifs sur des marchés à forte croissance (Russie, Inde et Chine).

(1) Source : GfK.

(2) Source : Nielsen Bookscan.

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

1. 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 ;
2. favoriser l'émergence d'un nombre maximal de plates-formes numériques commercialisant des e-books ;
3. renforcer les liens des éditeurs de Lagardère Publishing 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 ;
4. encourager le développement par les éditeurs de Lagardère Publishing d'ouvrages difficilement déclinables en format numérique (beaux livres, coffrets, fascicules, bandes dessinées, etc.) ;
5. lutter avec détermination et méthode contre le piratage ;
6. proposer une offre de services logistiques dynamique et ciblée de façon à attirer dans l'orbite de Lagardère Publishing des partenaires que la révolution numérique aura fragilisés et préserver ainsi le plan de charge et la rentabilité des infrastructures de distribution de la branche, sans prendre en charge le risque commercial ou capitalistique propre à leur activité.

B.1 En France

La France a confirmé une fois de plus sa contribution essentielle à la performance de Lagardère Publishing, grâce notamment à sa branche Éducation, qui a su profiter de la première vague de réforme scolaire depuis 2010 portant sur les classes de collège. Cette réforme, prévue sur deux ans, a permis à Hachette Éducation, et surtout au groupe Alexandre Hatier, de retrouver des niveaux de résultat dignes de leurs meilleures années.

Sans égalier 2015, année où Hachette Livre a récolté un nombre impressionnant de prix, la rentrée littéraire 2016 a été marquée par plusieurs très beaux succès, dont *Petit pays*, de Gaël Faye (prix Fnac et prix Goncourt des lycéens, 370 000 exemplaires), *Le dernier des nôtres*, d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre (prix de l'Académie française, 150 000 exemplaires), tous deux chez Grasset, et *Et tu trouveras le trésor qui dort en toi*, de Laurent Gounelle (190 000 exemplaires) chez Kero, ainsi qu'un essai, *Un président ne devrait pas dire ça*, de Gérard Davet et Fabrice Lhommé (220 000 exemplaires).

La branche Illustré s'est également distinguée avec le succès désormais mondial de *Simplissime, le livre de cuisine le plus facile du monde*, de Jean-François Mallet. Le premier volume, qui totalise 450 000 exemplaires depuis sa parution, a été décliné en plusieurs thématiques et formats qui ont porté le nombre d'exemplaires mis en vente en fin d'année à 1,32 million, sans compter ses traductions en douze langues et quinze territoires. Les éditions espagnoles, anglaises, américaines, chinoises et russes ont été publiées par des éditeurs de Hachette Livre, ce qui illustre les synergies que la branche peut faire jouer lorsqu'une de ses entités publie un best-seller international.

B.2 À l'étranger

Aux États-Unis

Le marché américain du livre a connu des évolutions contrastées en 2016 : tandis que la vente des e-books a continué de baisser au premier semestre, pour se stabiliser au second semestre aux alentours de 20 % du marché, les livres audio téléchargeables ont à nouveau gagné du terrain tout au long de l'année (+ 32 %) ⁽¹⁾, tandis

que le livre imprimé a connu, pour la deuxième année consécutive, une progression appréciable (+ 3,1 %) ⁽²⁾.

Dans ce contexte favorable, Hachette Book Group (HBG) a augmenté sa part de marché, notamment grâce à l'acquisition en avril du groupe Perseus et de ses cinq marques, publiant ensemble 500 essais et documents par an, dont le National Book Award de 2016, *Stamped from the Beginning*, de Ibram X. Kendi, chez PublicAffairs.

Par ailleurs, HBG a cédé le contrôle de Yen Press à Kadokawa, l'éditeur japonais qui l'alimente en contenus, tout en conservant une participation minoritaire au capital ainsi que la diffusion et la distribution de cette marque de mangas.

Une fois de plus, HBG a dominé les listes de best-sellers en plaçant 215 titres imprimés ou numériques sur les listes du *New York Times* (+ 18 % vs 2015), dont 43 en tête de liste (+ 27 %).

Pour accueillir la production de Perseus et celle de ses nouveaux partenaires, HBG a construit un troisième entrepôt sur son site de Lebanon, dans l'Indiana, ce qui porte la surface utile de son centre de distribution à 200 000 m².

Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth

L'année 2016 a été particulièrement faste pour Hachette UK (HUK), aussi bien en Littérature générale qu'en Éducation, dans un marché caractérisé, comme aux États-Unis, par une stagnation de la vente d'e-books et une augmentation significative (+ 8,8 %) de celle des livres imprimés.

Harry Potter and the Cursed Child, publié par Little, Brown and Company en juillet, est devenu en quelques semaines, avec 4 millions d'exemplaires, le livre grand format le plus vendu au Royaume-Uni depuis dix ans. Il a également battu des records de vente dans tous les pays du Commonwealth, tandis que *Fantastic Beasts and Famous Five for Grown-Ups* totalisaient respectivement un million et un million et demi d'exemplaires.

Plusieurs titres furent primés et ont connu d'excellentes ventes : *The Loney*, d'Andrew Michael Hurley (chez John Murray) a remporté le Book of the Year au Book Industry Awards et le Costa First Novel Award, et *The Invention of Nature : The Adventures of Alexander von Humboldt*, d'Andrea Wulf (également chez John Murray) a été récompensé par le Costa Book of the Year et le Royal Society Science Book Prize.

Au total, HUK a placé 102 titres sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*, dont 18 à la première place.

La part de marché de Hodder Education – qui a été élu Éditeur scolaire de l'année pour la deuxième année consécutive – a doublé en cinq ans pour atteindre 22,6 % (22 % en 2015). L'acquisition de Rising Stars à la fin de 2014, comme celle des catalogues de Pearson aux Antilles (fin 2014) et à Singapour (fin 2015), ont porté leurs fruits en 2016, accélérant ainsi la percée de HUK sur les marchés anglophones internationaux et créant les conditions d'une croissance soutenue.

HUK a par ailleurs annoncé la fusion de ses deux centres de distribution LBS et Bookpoint, qui traitent respectivement 37 millions et 26 millions de livres par an, en une seule implantation près d'Oxford. La construction du nouvel entrepôt a démarré en septembre 2016.

HUK estime, en l'absence de statistiques officielles, qu'il est le premier éditeur d'e-books au Royaume-Uni avec une part de marché évaluée à 22 %. Il a acquis la société de jeux sur mobiles Neon Play dans le cadre de la stratégie corporative d'innovation par acquisition dans des univers connexes (voir paragraphe 5.2.1-B-3.).

(1) Source : APA (American Audiobook Publishers).

(2) Source : AAP (Association of American Publishers).

En Espagne et en Amérique latine

En 2016, deuxième année de la réforme scolaire, les marques de Hachette España consacrées à l'Éducation ont encore concentré leurs efforts dans la présentation de nouveaux matériaux pour le marché de l'éducation en Espagne, suivant le calendrier de mise en œuvre de la nouvelle loi d'éducation, Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), avec de nouveaux produits pour les niveaux : 2^e et 4^e de ESO (secondaire – collège), 1^{er} Bachillerato (lycée), ainsi que les nouveaux livres spécifiques pour l'Andalousie concernant les niveaux 1^{er} et 3^e ESO et 1^{er} et 2^e Bachillerato, cette région ayant bénéficié d'un sursis dans l'implantation de la nouvelle loi.

Une alliance a été souscrite avec Pearson Educación, proposant une gamme exceptionnelle et très riche de méthodes d'anglais complètement adaptées à l'apprentissage en classe, aussi bien pour les niveaux de ESO (collège) avec «Next Move», que de Bachillerato (lycée) avec «Performance».

Anaya Infantil y Juvenil a accordé une attention particulière en 2016 au IV^e centenaire du décès de Cervantes et de Shakespeare avec la parution de titres adressés aux lecteurs de tous âges. Dans le domaine de la prescription, le programme de lecture «Plan Lector Anaya Educación» a été achevé pour les quatre niveaux du secondaire (collège). Les matériels compris dans ce programme sont entièrement adaptés aux nouvelles lois d'éducation.

Pour Alianza Editorial, l'année 2016 a représenté une intense activité éditoriale, principalement motivée par la célébration du 50^e anniversaire de la collection «El Libro de Bolsillo», avec laquelle Alianza a fait ses débuts dans l'édition.

En Littérature générale, les best-sellers de l'année, d'après les principaux rankings espagnols, ont été :

- ▶ *Del otro lado*, de Michael Connelly, chez Alianza de Novelas/AdN ;
- ▶ *Cuentos de Navidad*, de Charles Dickens, chez Alianza Editorial ;
- ▶ *Cocina sana para disfrutar*, de Isabel Llano, chez Oberon.

Au total, Hachette España a publié 3 029 nouveautés en 2016 et procédé à 4 536 réimpressions. Ces chiffres, auxquels il faut ajouter 326 nouveautés et 621 réimpressions en Amérique latine, illustrent le caractère extrêmement morcelé du marché hispanophone, tandis que le ratio réimpressions/nouveautés souligne la capacité de Hachette España à faire fructifier ses catalogues de façon profitable.

Les Fascicules

L'année 2016 a été une excellente année pour la division Collections, notamment grâce à la forte croissance au Japon.

En 2016, 55 nouveautés ont été publiées. Citons parmi les nombreuses collections performantes :

- ▶ Japon : *Disney Tsum Tsum, Voitures au Japon*, les maquettes de *F14* et de *Nissan* ;
- ▶ France : *Voitures, Tout L'univers, Marvel, Camions de Pompiers* ;
- ▶ Royaume-Uni : le coloriage avec *Art-thérapie*, les loisirs créatifs avec *Tricot et Crochet* et les livres avec *Marvel* ;
- ▶ Italie : les maquettes de *Tracteur Fiat*, la *Fiat 500* et une collection de livres sur les philosophes ;
- ▶ Allemagne : les maquettes du *Tracteur à construire* et du *Globe, Marvel* ;
- ▶ Pologne : *Disney Golden Books* ;
- ▶ Espagne : *DC Comics* ;
- ▶ Argentine : *Marvel et Voitures* ;
- ▶ Russie : les *Tsars*.

B.3 Objectifs et réalisations 2016

Lagardère Publishing s'était fixé quatre objectifs prioritaires pour 2016 :

1. réussir l'intégration de Perseus dans Hachette Book Group (HBG) ;
2. contenir les coûts variables de HBG afin de restaurer sa rentabilité, soumise à la double pression de la chute des ventes d'e-books et du caractère inflationniste du système des enchères sur droits ;
3. profiter de la réforme scolaire en France pour faire remonter la capacité contributive de la branche Éducation à ses niveaux habituels ;
4. mettre en œuvre une stratégie d'innovation par acquisition de start-up numériques actives dans des activités connexes de l'édition.

Ces objectifs ont été très largement atteints :

1. l'intégration des 200 collaborateurs de Perseus, qui est devenue la huitième division éditoriale de HBG, s'est déroulée dans des conditions optimales. Une partie des collaborateurs s'est installée dans les bureaux de HBG à New York, les autres se répartissant entre les sites de Philadelphie, Berkeley, et Boulder. La distribution de Perseus, assurée à présent par Ingram, basculera chez HBG le 1^{er} mars 2017. Le site de Lebanon, dans l'Indiana, a été agrandi pour recevoir et traiter les 500 nouveautés et les 6 000 titres du catalogue de Perseus ;
2. le contrôle des coûts variables et la gestion rigoureuse des risques mis en place par HBG, associés à un nombre plus important de best-sellers, ont permis de faire bondir sa rentabilité de 44 % sur l'année en tenant compte des taux de change de 2015 ;
3. la réforme scolaire en France a été bien accompagnée par les divisions Éducation de Hachette Livre, Hachette Éducation et le groupe Alexandre Hatier, malgré les délais très courts séparant la communication des programmes de la date limite de livraison des nouveaux manuels. Ces délais ont provoqué une surcharge de travail considérable pour les équipes pédagogiques, ce qui a induit des surcoûts marginaux. Tout devrait rentrer dans l'ordre en 2017, deuxième année de la réforme scolaire ;
4. la stratégie de développement élaborée en 2015 par Hachette Livre s'est concrétisée avec l'acquisition, par Hachette UK, de Neon Play, un studio britannique de conception de jeux vidéo pour mobiles et tablettes. Neon Play a créé plus de 30 jeux, qui ont totalisé plus de 60 millions de téléchargements. En juin de la même année, Hachette Livre a pris une participation majoritaire dans la société britannique d'applications mobiles Brainbow qui a lancé *Peak* en 2014, l'application d'entraînement cérébral ludique à base d'abonnement. Téléchargée 15 millions de fois depuis sa création, elle a été nommée Apple Best App en 2014 et Google Play Best Self Improvement App en 2015 et 2016. Hachette Livre a ainsi pris pied sur le marché de l'application mobile, d'une part, pour conjuguer son savoir-faire éditorial à des compétences numériques de pure player dans une logique de complémentarité et, d'autre part, pour bénéficier de la croissance des plates-formes digitales.

C) PERSPECTIVES

L'année 2017 se présente dans la continuité de 2016, sauf événement macroéconomique majeur.

La seconde année de réforme scolaire en France devrait continuer à favoriser les divisions Éducation, tandis qu'un nouvel album d'Astérix est annoncé pour l'automne. À noter également un nouveau Dan Brown et le lancement d'un cinquième tome de la saga Cinquante nuances de Grey par Lattès, toujours en France.

Ces parutions sont d'autant plus les bienvenues que les années électorales sont réputées difficiles pour la littérature.

Une ou deux nouvelles acquisitions de start-up numériques sont envisagées pour compléter le dispositif initié en 2016.

5.2.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

Après les États-Unis et la Suisse en 2015, Lagardère Travel Retail s'est désengagé au cours de l'exercice 2016 de ses activités de Distribution en Espagne, au Canada et en Belgique. La Branche a, en outre, cédé le 7 février 2017 la holding LS Distribution SAS, incluant les activités opérationnelles de la Hongrie. Cette dernière opération conclut le processus de désengagement de la Distribution démarré en 2014.

Présent dans 32 pays sur quatre continents, Lagardère Travel Retail est à présent un « pure player » et un leader mondial du Travel Retail.

Lagardère Travel Retail opère, à fin 2016, un total de 4 291 points de vente⁽¹⁾. La répartition géographique est la suivante : 3 167 en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 310 en Asie-Pacifique et 814 en Amérique du Nord.

Lagardère Travel Retail, dont la stratégie est d'être le détaillant de référence des passagers et, aux yeux des concédants, le partenaire privilégié sur tous les segments de marché, opère ses activités en zones de transports et concessions sur trois segments d'activité :

- ▶ Travel Essentials ;
- ▶ Duty Free & Fashion ;
- ▶ Foodservice.

Et sur trois zones géographiques :

- ▶ EMEA, qui couvre la zone Europe et les développements au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ ASPAC, qui réunit les implantations de la zone Asie-Pacifique ;
- ▶ Amérique du Nord, qui regroupe les activités de Détail au Canada et aux États-Unis. Suite à l'acquisition de Paradies en 2015, le mix de la région Amérique du Nord s'est sensiblement accru et représente 24 % des activités Travel Retail en 2016.

Le Travel Retail : le commerce dédié au service des voyageurs

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

Dans ce segment, Lagardère Travel Retail amplifie son développement en :

- ▶ fédérant plus fortement ses positions actuelles pour accroître son efficacité et sa notoriété ;
- ▶ enrichissant ses offres commerciales sur tous les marchés ;
- ▶ valorisant un positionnement concurrentiel unique grâce à son expertise sur les trois segments d'activité ;
- ▶ intensifiant son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques avec notamment le gain fin décembre 2016 de trois appels d'offres en Arabie saoudite à Riyad, Dammam et Djeddah, en partenariat avec des opérateurs locaux, qui s'ajoute au gain fin décembre 2015 de l'appel d'offres majeur sur le nouveau terminal Midfield de l'aéroport d'Abu Dhabi (la concession tabac, alcool, confiserie, gourmet food et parfum/cosmétique sur quelques points de vente ainsi qu'un certain nombre de points de vente en Foodservice) ;
- ▶ accélérant sa croissance externe avec l'acquisition significative fin octobre 2015 puis l'intégration réussie en 2016 de la société Paradies (opérations dans 75 aéroports aux États-Unis et au Canada), qui a permis à Lagardère Travel Retail de devenir

numéro trois⁽²⁾ sur le marché nord-américain du Travel Essentials & Foodservice.

Suite à la récente consolidation du marché, Lagardère Travel Retail est aujourd'hui le troisième⁽²⁾ opérateur mondial en Travel Retail et le premier présent sur les trois métiers (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice). Depuis 2014, par souci d'optimisation de la gestion de ses différents métiers, une organisation matricielle a été ajoutée à la dimension géographique. Ainsi, Lagardère Travel Retail :

- ▶ anime le plus grand réseau international de magasins dédiés aux essentiels du voyage (Travel Essentials) ;
- ▶ est leader mondial⁽²⁾ de la Mode en Travel Retail ;
- ▶ est dans le top 10⁽²⁾ des opérateurs en Core Duty Free ;
- ▶ est le quatrième⁽²⁾ opérateur mondial en Restauration en zone de transport (Foodservice).

L'évolution des parts de marché au cours de ces deux dernières années a essentiellement été impactée par :

- ▶ les récentes acquisitions faites par Lagardère Travel Retail, notamment en 2015 la société Paradies aux États-Unis, en 2014 le groupe Airst, principalement en Italie, et la société Gerzon aux Pays-Bas ;
- ▶ le gain d'un certain nombre d'appel d'offres en Asie-Pacifique et en Europe ;
- ▶ et par la consolidation du secteur avec le rachat par Dufry des groupes Nuance et World Duty Free.

Le site www.moodiereport.com publie régulièrement les évolutions des parts de marché des opérateurs du Travel Retail, il est reconnu comme une référence du secteur.

Le réseau comprend des points de vente :

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

a. Leader mondial⁽²⁾ en Travel Essentials

Avec les magasins Relay, Hubiz, 1Minute, Hub Convenience, ainsi que des enseignes locales, Lagardère Travel Retail anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins d'essentiels du voyage implantés en zones de transports (dont plus de 220 aéroports internationaux).

Le nouveau concept Relay regroupe tous les essentiels du voyage. Relay s'adresse à tous les voyageurs et propose à chacun d'eux une sélection adaptée d'essentiels pour faciliter et agrémente leur voyage. L'offre s'articule désormais autour de six grandes catégories de produits : l'alimentaire, la presse, les cadeaux et souvenirs, les livres, le voyage et l'enfant.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail exploite également de nombreux magasins de produits électroniques sous les enseignes Fnac, iStore, Tech2go, eSavvy (notamment en France, en Italie, en Allemagne, en Pologne, en Hongrie, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Canada et aux États-Unis).

Enfin, Lagardère Travel Retail est un opérateur de magasins de souvenirs avec le concept international Discover (France, Royaume-

(1) Hors Hongrie (Distribution).

(2) Source : Moodie Report, Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail, rapports annuels des sociétés.

Uni, Italie, Espagne, Roumanie, Canada, Allemagne, Pologne, Australie, Chine, Hong Kong, Singapour) mais aussi Air de Paris et d'autres marques locales liées aux concessions (tour Eiffel, Sydney Opera House, etc.).

La concurrence, dans la vente de presse et *convenience* en zones de transports, auparavant locale, s'internationalise : Hudson News est présent dans 16 pays, WH Smith dans 22 pays ; HMSHost est présent en Amérique du Nord ; Valora et Eckert en Allemagne, Autriche, Suisse et Luxembourg ; Areas dans 13 pays, principalement en Espagne.

b. Un des leaders mondiaux du Duty Free & Fashion

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

Au cours de ces dernières années, Lagardère Travel Retail est devenu le leader mondial ⁽¹⁾ de la Mode en zones de transports notamment suite à l'acquisition de Gerzon en 2014 (magasins de mode à l'aéroport de Schiphol), du gain d'appels d'offres mode en Espagne en 2014, de l'acquisition en 2015 de la société Paradies et de points de vente mode au sein du terminal 4 de l'aéroport de New York-John F. Kennedy, et à des récents gains d'appels d'offres en Asie (en Chine et à Singapour principalement). À fin 2016, ce segment représente 351 magasins.

Lagardère Travel Retail exerce également une activité de ventes à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (notamment Air France, Alitalia et Iberia) en partenariat avec le groupe Servair (racheté par le chinois HNA en 2016).

Outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Dufry, DFS (groupe LVMH), Lotte et Heinemann.

c. Un opérateur en croissance rapide sur le segment Foodservice

Lagardère Travel Retail opère près de 800 points de vente de Restauration dans 17 pays (en France, en Pologne, en République tchèque, en Allemagne, en Italie, en Australie, en Bulgarie, en Roumanie, en Islande, en Espagne, en Autriche, en Slovaquie, aux Émirats arabes unis, en Chine et à Singapour, mais aussi aux États-Unis et au Canada, marchés renforcés par l'acquisition de Paradies fin 2015) :

- ▶ sous enseignes propres (Sol Coffee, Bread & Co. Trib's, deCanto, Bricco, etc.),
- ▶ au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements (La Plage et Pan Gami à l'aéroport de Nice ainsi que L'Étoile du Nord à la gare du Nord en partenariat avec Thierry Marx, Loksins Bar à l'aéroport de Keflavik en Islande, Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh aux USA, etc.),
- ▶ sous accord de franchise avec des marques internationales majeures (Starbucks, Costa Coffee, Prêt à manger, Burger King, Eric Kayser, Paul, etc.) ou locales (SumoSalad, Java U, etc.).

Ainsi ce portefeuille de marques large et équilibré entre marques conçues spécialement pour le Travel Retail, ou via des partenariats avec des marques leader proposant des concepts sur-mesure uniques et différenciants, permet à Lagardère Travel Retail de couvrir l'ensemble des besoins spécifiques de ses clients B2B comme B2C avec des offres produits diversifiées et innovantes.

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail en Foodservice associée à une approche sur-mesure pour chaque plate-forme et la sophistication des réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions, les concédants du monde entier élevant en permanence leur niveau d'exigence sur ce segment.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2016 : 3 695 M€ (vs 3 510 M€ en 2015).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2016	2015
- Travel Retail	84,8%	72,5%
- Distribution	15,2%	27,5%
Total CA	100%	100%

Répartition géographique du chiffre d'affaires (Travel Retail)

	2016	2015
France	25,8%	31,7%
Europe (hors France)	38,2%	42,7%
Amérique du Nord	24,0%	11,2%
Asie-Pacifique	12,0%	14,4%
Total CA	100%	100%

Le chiffre d'affaires Travel Retail en 2016 a augmenté de 23 % en données brutes et de 7,1 % à taux de change et périmètre comparables.

Le Travel Retail représente 84,8% du chiffre d'affaires consolidé à fin 2016, contre 72,5% à fin 2015, notamment grâce aux cessions de la Distribution au cours de l'année 2016, aux acquisitions réalisées en 2015 (Paradies et terminal 4 de l'aéroport New York-John F.

(1) Source : Moodie Report, Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail, rapports annuels des sociétés.

Kennedy), et à la montée en puissance des nouvelles concessions (Auckland en Duty Free, le Foodservice en France et en Europe, la Mode en Chine et en Espagne, Varsovie et Cracovie en Pologne).

L'environnement de marché en 2016 a été marqué par la poursuite de la croissance des trafics aériens, mais dans un contexte affecté par de fortes tensions géopolitiques et notamment par les attentats à répétition qui ont eu lieu en Europe.

D'autre part, la volatilité de certaines monnaies (en particulier le yuan et le rouble), l'annonce du *Brexit*, les mesures réglementaires chinoises limitant les voyages en groupe et les dépenses somptuaires, ainsi que la poursuite du recul du marché de la presse, ont continué à peser sur l'activité.

► Poursuite de la croissance du trafic aérien

Après des progressions de 5,0 % en 2011, 4,2 % en 2012, 3,9 % en 2013, 4,9 % en 2014 et 6,1 % en 2015, l'année 2016 a été marquée par un léger ralentissement de la croissance des trafics aériens à +5,5 % au niveau mondial, dont : 4,5 % en Europe (vs 5,2 % en 2015), 4,1 % en Amérique du Nord (vs 5,3 % en 2015), mais 9,3 % en Asie-Pacifique (vs 8,0 % en 2015 ⁽¹⁾), sous l'effet notamment des attentats en Europe.

► Poursuite de la baisse des produits de l'écri

Les marchés de la presse ont connu une poursuite de leur déclin avec des baisses en volume de 5 % à 10 % selon les pays.

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

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

- la croissance des trafics aériens ;
- le développement des réseaux, par croissance interne et externe, ainsi que la modernisation des magasins ;
- la poursuite de la stratégie d'évolution des concepts et des gammes vers des produits en croissance (Duty Free, Foodservice et *convenience* par exemple) ;
- l'amélioration des conditions d'achats.

B.1 Le Travel Retail

Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA)

En **France**, le chiffre d'affaires géré ⁽²⁾ sur les trois segments affiche un recul de 1,4 % par rapport à 2015 avec des variations contrastées sur les différents segments.

Le réseau Travel Essentials est en hausse de 0,9 % et le segment Foodservice en forte progression de 10,2 %. Effectivement, l'année 2016 a été marquée négativement tout au long de l'année par les effets des attentats du 13 novembre 2015 à Paris et du 14 juillet 2016 à Nice. Malgré cela, la bonne progression des produits food & beverage (12,7 %) a permis de compenser le recul de la presse (en baisse de 10,1 %). Les réseaux hôpitaux et aéroports de province ont progressé respectivement de 4,8 % et de 5,4 % par rapport à l'année précédente suite à des gains d'appels d'offres et la modernisation des concepts. Enfin, l'activité souvenirs de la tour Eiffel a été fortement impactée par les attentats, l'Euro de football (fan-zone) et les périodes de grèves en fin d'année.

L'activité Duty Free & Fashion a enregistré en 2016 un recul de son chiffre d'affaires géré ⁽²⁾ de 4,4 % par rapport à 2015, sensiblement affectée par les attentats et le renforcement des contrôles de sécurité qui n'a pas été compensé par la croissance du trafic aérien : hausse de 1,8 % sur les aéroports de Paris (0,3 % à Paris-Charles-de-Gaulle et 5,3 % à Paris-Orly), de 9,8 % à Lyon, de 3,3 % à Nice et de 2,7 % à Marseille.

L'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle a été notamment pénalisé par une dégradation de la qualité du trafic (mix Duty Free / Duty Paid) et des taux de change défavorables (yuan, rouble et livre sterling) entraînant une baisse de la dépense moyenne et des stop-ratios notamment sur les faisceaux asiatiques.

En **Italie**, avec le rachat d'Aeroporti di Roma Retail en 2012 et celui d'Airest en 2014, Lagardère Travel Retail est désormais le premier acteur italien en Duty Free & Fashion, le deuxième en Travel Essentials et le cinquième en Foodservice.

En 2016, le chiffre d'affaires total est en augmentation de 6,7 %. Le 21 décembre 2016, le nouveau terminal extra-Schengen de Rome Avancorpo a ouvert ses portes avec un « flagship » Aelia Duty Free (1 900 m²), cinq magasins Fashion et trois points de vente Foodservice. À fin 2016, Lagardère Travel Retail compte 131 points de vente en Italie.

En **Pologne**, le chiffre d'affaires consolidé est en croissance de 25 %, porté principalement par la croissance du Duty Free dont l'activité a augmenté de 33 %. Cette augmentation s'explique, d'une part, par l'effet année pleine de l'ouverture du terminal 1 de l'aéroport de Varsovie en mai 2015 et, d'autre part, par une importante hausse des ventes (à périmètre constant) de l'aéroport de Cracovie, soutenu par une croissance du trafic de + 20 %. La performance des activités Foodservice (+ 19,2 %) est principalement liée à un effet périmètre (ouverture de 19 points de vente). Les activités Travel Essentials sont en croissance de + 16,2 %, dont une partie s'explique par le développement du réseau avec l'ouverture de 40 points de vente (principalement Relay et 1Minute).

Le réseau total en Pologne est à fin 2016 de 874 points de vente (+ 67 par rapport à 2015), dont 472 points de vente Inmedio (consolidés par la méthode de la mise en équivalence).

En **République tchèque**, la progression des ventes de 5,3 % en 2016 est portée par le développement du réseau de points de vente Foodservice (ouverture de quinze nouveaux magasins). L'activité traditionnelle des points de vente Relay et Inmedio est en croissance de 4,4 %. Les activités Duty Free (22 points de vente en aéroports), très sensibles aux passagers russes (impactés par la forte baisse du rouble et les événements ukrainiens), sont stables à - 0,5 %.

En **Espagne**, le chiffre d'affaires affiche un léger recul de - 1,8 % par rapport à 2015 principalement du fait de la fermeture de points de vente La Cure Gourmande et Jeff de Bruges respectivement en 2015 et en 2016. Les ventes de l'activité historique de Travel Essentials sont en croissance de 1,2 % grâce au poids croissant des produits alimentaires qui parviennent à compenser le recul de la presse (- 5,2 % par rapport à 2015).

Le **Royaume-Uni** affiche une croissance de son chiffre d'affaires de 16,8 % par rapport à 2015, portée par l'ouverture en avril du nouveau point de vente Duty Free de l'aéroport de Luton (Londres). On note par ailleurs une augmentation très significative du trafic aérien sur l'ensemble des plates-formes, consécutive à la dévaluation de la livre sterling déclenchée par l'annonce du *Brexit*.

Le chiffre d'affaires de l'**Allemagne**, de l'**Autriche** et de la **Slovénie** progresse de 1,2 % malgré l'impact des différentes attaques terroristes au cours de 2016 notamment en Allemagne. La croissance est portée principalement par le développement des activités Foodservice en Allemagne (+ 4,6 %).

Au total, ce périmètre compte 155 points de vente, dont 68 en Foodservice (33 en Allemagne, 28 en Autriche et 7 en Slovénie).

(1) Source : ACI à fin octobre 2016 et à fin décembre 2015.

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

Les ventes aux **Pays-Bas** ont enregistré une croissance de 10,0% suite à la réouverture de nos points de vente modernisés du terminal 2 de l'aéroport Schiphol d'Amsterdam.

En **Roumanie**, l'activité a progressé de 19,6% sur l'année 2016, portée par le réseau existant avec une amélioration forte du chiffre d'affaires sur les catégories Food & Beverage et Tabac.

En **Bulgarie**, le chiffre d'affaires progresse de 11,6% en 2016, grâce à de très bons résultats sur le réseau constant (+ 8,6% en 2016) et à la belle performance des points de vente Onda ouverts à Sofia courant 2016.

En **Islande**, le chiffre d'affaires progresse de 62% en 2016, grâce à un effet année pleine des opérations versus 9 mois en 2015, à l'effet très positif de l'Euro 2016 ainsi qu'à un trafic très soutenu (+ 40%).

Asie-Pacifique

Dans le **Pacifique**, le chiffre d'affaires est en forte progression (+ 9,5%) grâce à l'effet année pleine de la reprise fin juin 2015 d'une partie des points de vente Duty Free de l'aéroport d'Auckland en Nouvelle-Zélande, ainsi que par l'ouverture de nouveaux concepts en Australie et en Nouvelle-Zélande (Amuse Beauty Studio, Victoria's Secret, Desigual, Bath and Body Works). Les performances des activités Travel Essentials sont en retrait de 9,1% sous l'effet de la perte en 2015 des concessions du terminal 1 de l'aéroport de Sydney et de la fermeture pour travaux d'une grande partie des points de vente situés au terminal 2 de l'aéroport de Melbourne. Les ventes de presse poursuivent, par ailleurs, leur baisse (- 15,0% à périmètre constant).

En **Asie**, le chiffre d'affaires continue sa progression (+ 5,3%), malgré un environnement encore relativement difficile sous les effets (i) de la réallocation de nombreux vols de Singapour Airlines, impactant fortement les activités au terminal 2 de Singapour (ii) du ralentissement des dépenses par passager affectées par des effets de change défavorables et les politiques restrictives de dépenses des Chinois à l'étranger et (iii) d'effets réseau : perte d'une partie du réseau Relay et de la concession So Chocolate à Hong Kong, partiellement compensé par l'ouverture de cinq points de vente Mode.

Cette progression est donc essentiellement portée par l'effet année pleine des développements 2015 de l'activité Mode en Chine (neuf nouveaux points de vente à Kunming en septembre 2015, et de trois points de vente à Hong Kong en novembre et décembre 2015), ainsi que par l'extension du réseau de points de vente confiserie à Singapour (ouverture de quatre magasins au sein du terminal T2).

Amérique du Nord

En 2016, le périmètre Amérique du Nord a très largement profité de l'acquisition de Paradies en octobre 2015 qui représentait un réseau de plus de 550 points de vente répartis sur 75 aéroports en Amérique du Nord.

Le chiffre d'affaires 2016 de l'ensemble de la zone se répartit de la façon suivante entre les différents segments d'activité : Travel Essentials (78%), Duty Free & Fashion (13%) et Foodservice (9%). Il convient de noter la croissance importante de l'activité Foodservice avec l'ouverture de cinq restaurants en 2016 (principalement dans les aéroports de Denver et Washington).

La croissance du chiffre d'affaires est légèrement supérieure à ce qui avait été anticipé dans le plan d'acquisition, et les opérations d'intégration se déroulent conformément au plan.

Le réseau total sur la zone Amérique du Nord a augmenté de 44 unités en 2016 et comprend désormais 814 points de vente.

B.2 Objectifs et réalisations 2016

Travel Retail

Le premier objectif pour l'année 2016 concernait la réussite de l'intégration de Paradies. Le rapprochement des deux organisations s'est déroulé sur l'année et se terminera sur l'année 2017. Le niveau de synergies à horizon 2019 est en ligne avec les attentes.

Le second objectif concernait la poursuite de l'optimisation du mix produits sur le Travel Essentials. Pour répondre à cet objectif, Lagardère Travel Retail a concentré ses efforts sur :

- ▶ la mise en place dans plusieurs pays du nouveau concept Relay réunissant sous un même toit six grandes catégories d'essentiels du voyage (l'alimentaire, la presse, les cadeaux et souvenirs, les livres, le voyage et l'enfant) ;
- ▶ la mise en place d'initiatives commerciales innovantes, afin de dynamiser les ventes.

Le troisième objectif concernait l'accélération du développement dans les zones émergentes. En Asie, les ventes continuent leur croissance et s'améliorent de 5%, par rapport à l'année précédente, sous l'effet des bonnes performances des récentes concessions à Hong Kong, Singapour et en Chine (Shenzhen et Xi'an).

Le quatrième objectif était d'accélérer le développement par croissance organique ou externe. Les réalisations les plus significatives de l'année 2016 sont les suivantes :

- ▶ le gain de l'appel d'offres Foodservice sur le nouveau terminal Midfield de l'aéroport international d'Abu Dhabi (Émirats arabes unis) qui vient s'ajouter à celui du Duty Free remporté fin 2015. Le début des opérations est prévu en 2018 en joint-venture avec Abu Dhabi Capital Group ;
- ▶ le gain des appels d'offres Duty Free à Riyad, Dammam et Jeddah (Arabie saoudite). Les opérations débuteront au printemps 2017 dans le cadre d'une joint-venture avec des partenaires locaux : SACC (Saudi Airlines Catering Company) et AGHL (Arabian Ground Handling Logistic Company) ;
- ▶ le gain de différents appels d'offres en Europe dont les plus significatifs sont : trois concessions Foodservice dans le nouveau terminal Avancorpo à Rome (Italie), la « master concession » à Gdansk (Pologne), neuf points de vente Duty Free à Prague (République tchèque), quatre concessions Souvenirs et Gastronomie à Schiphol (Pays-Bas) ;
- ▶ le gain de différents appels d'offres en Asie et dans le Pacifique dont : deux concessions Fashion à Singapour, des concessions de Foodservice à Kunming et Shanghai (Chine), une « master concession » à Wuhan (Chine) et la concession Duty Free & Specialty à Cairns (Australie) ;
- ▶ le gain aux États-Unis de huit concessions à Phoenix-Sky Harbor International et d'une concession Foodservice à San Francisco ;
- ▶ l'acquisition en novembre 2015 à Gategroup des activités Duty Free en Estonie.

Distribution

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

C) PERSPECTIVES

Les perspectives de l'activité de Lagardère Travel Retail pour 2017 dépendent notamment de l'évolution des trafics en aéroports et des devises, ainsi que de l'environnement géopolitique et économique en général.

Les objectifs sont concentrés sur :

- ▶ la poursuite de l'intégration de Paradies et des nouvelles concessions remportées depuis 2015 (Auckland, Avancorpo à Rome, Varsovie, Cracovie, Gdansk, Nice, Luxembourg, Arabie saoudite, Estonie, etc.) ;
- ▶ la poursuite de l'enrichissement du mix produits au sein du Travel Essentials, à travers le déploiement du nouveau concept Relay

dans l'ensemble des pays où Lagardère Travel Retail est présent et la modernisation des concepts ;

- ▶ le développement des segments Duty Free & Fashion et Foodservice ;
- ▶ l'accélération du développement en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique ;
- ▶ les initiatives favorisant l'amélioration de la rentabilité et de la génération de cash.

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

5.2.3 LAGARDÈRE ACTIVE

Les commentaires qui suivent décrivent la situation de Lagardère Active dans son périmètre 2016, ainsi que l'évolution de ses activités au cours de l'exercice 2016. Ils tiennent donc compte de la cession du titre Parents et du portail parental au groupe Uni-éditions en janvier 2016 et de la cession du site LeGuide.com à Kelkoo en septembre 2016.

A) PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX MARCHÉS

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

A.1 Presse Magazine

Lagardère Active est l'un des premiers éditeurs de Presse Magazine grand public en France avec 13 titres de presse publiés, ainsi que des titres sous licence à l'international (80 éditions et plus de 50 sites Internet).

La thématique Féminine est au cœur de son portefeuille de magazines qui couvre également l'Actualité, la Décoration, la Jeunesse et les Loisirs.

Les marques phares rassemblent notamment Elle, Paris Match, Le Journal du Dimanche, Version Femina et Télé 7 Jours, qui se déclinent à la fois en print et en digital.

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

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

A.2 Radio

Environ un tiers du chiffre d'affaires Radio est réalisé à l'international. Les revenus des radios sont très majoritairement constitués de recettes publicitaires radio et digitales qui dépendent largement des mesures d'audience et de l'état du marché publicitaire.

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

Europe 1

Europe 1, radio de référence, est écoutée par près de 4,4 millions d'auditeurs par jour⁽¹⁾. Fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public, Europe 1 est la radio de l'événement.

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 2,8 millions d'auditeurs par jour⁽²⁾.

RFM

RFM, radio musicale « adulte contemporaine », est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec pour slogan : « Le meilleur de la musique ». RFM séduit chaque jour 2,3 millions d'auditeurs⁽²⁾.

Les radios à l'international

Lagardère Active Radio International (LARI) exploite avec succès le savoir-faire radio de la branche du Groupe dans neuf pays, en Europe centrale, en Allemagne, en Afrique du Sud, en Afrique subsaharienne francophone et, depuis cette année, au Cambodge.

Dans tous les pays où il est historiquement présent (23 radios), LARI est un acteur majeur du marché des radios privées :

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

(1) Source : Médiamétrie 126 000 ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; AC 5h-24h ; septembre-décembre 2016.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2016.

(3) Source : Radio Project ; Q2 + Q3 2016 ; LV12+.

(4) Source : SMG KRC Radio Track ; juillet-septembre 2016 ; LV15+.

(5) Source : IMAS ; mai-août 2016 ; LV11 + Urbain.

(6) Source : AS&S MA II 2016 & EMA II 2016 ; LV10+.

(7) Source : BRC RAM Radio Listening ; janvier-septembre 2016.

(8) Source : MML SK ; Q2 + Q3 2016 ; LV14+.

En France, comme à l'étranger, les activités Radio sont soumises à un cadre législatif et réglementaire national et communautaire qui organise le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications. En France, l'activité Radio est soumise à des autorisations préalables obtenues auprès du Conseil supérieur de l'audiovisuel (cf. § 3.3.1.2).

A.3 Chaînes de télévision

Il existe deux modes de rémunération des activités d'édition de chaînes de télévision. D'une part, les revenus des chaînes du câble, du satellite et de l'ADSL qui sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent et, accessoirement, de revenus publicitaires et, d'autre part, les chaînes diffusées sur la TNT gratuite, accessibles à tous, qui tirent quant à elles l'essentiel de leurs revenus de la publicité.

Les thématiques des chaînes de télévision de Lagardère Active s'orientent autour de deux grands axes :

- l'offre Jeunesse et Famille avec les chaînes TiJi (pour les enfants de 3 à 6 ans) et Canal J (pour les enfants de 6 à 12 ans), qui sont disponibles sur Canal, Bouygues Telecom, Orange et SFR, ainsi que sur Free via l'offre Canal Panorama, en France. Deux chaînes sont disponibles en Russie, sur la base d'un modèle économique payant à l'abonné, TiJi Russie et Gulli Girl, où elles bénéficient de la diffusion satellitaire avec des programmes spécifiques.

Cette offre Jeunesse s'appuie également sur la chaîne Gulli, détenue à 100 % par Lagardère Active depuis novembre 2014, avec une diffusion, sous format gratuit, sur la Télévision numérique terrestre (TNT).

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

- l'offre de Divertissement jeunes adultes qui s'adresse à un public masculin et féminin, et se compose, d'une part, des chaînes musicales MCM, RFM TV (anciennement MCM Pop) et MCM Top, et d'autre part, de la chaîne Elle Girl. Cette nouvelle chaîne thématique « chic et cool », lancée le 15 septembre 2016, est destinée aux femmes de 18 à 49 ans. Elle bénéficie d'une diffusion en exclusivité dans les offres Canal ainsi que sur Free et Orange. MCM est accessible via Canal et est également distribuée par les fournisseurs d'accès Internet. Dans le même univers musique, deux chaînes déclinées des radios musicales de la branche du Groupe ont été lancées en 2014 : Virgin Radio TV et RFM TV. Virgin Radio TV est distribuée par les fournisseurs d'accès Internet, tout comme RFM TV, également disponible sur Canal.

L'offre de Lagardère Active s'étend à l'international, également au travers des chaînes Mezzo, et Mezzo Live HD, qui sont aujourd'hui diffusées dans près de 60 pays et plus de 54 millions de foyers. Elles se sont imposées comme la référence internationale pour la musique classique, le jazz et la danse à la télévision. L'entité Mezzo est détenue à 40 % par France Télévisions. Il est à noter que la chaîne Mezzo Live HD est disponible dans la zone Asie-Pacifique depuis 2014, et sur le continent nord-américain, principalement au Canada, depuis avril 2015.

Gulli Africa, lancée en 2015 en partenariat avec le groupe Canal+, a fêté sa première année en mars 2016 et compte déjà 2 millions d'abonnés.

Grâce à cette offre multiple, Lagardère Active est un acteur de référence dans le domaine télévisuel. En 2016, la chaîne Gulli se classe dixième des chaînes de la TNT en part d'audience (PDA)⁽²⁾,

avec 1,6% de PDA auprès des 4 ans et plus – France entière. Elle est toujours la première offre auprès des enfants 4-10 ans en journée (6h-20h), avec 16,6% de PDA⁽²⁾ (largement devant TF1 à 12,9%). Signalons que France 4 s'est repositionnée en chaîne jeunesse depuis le 31 mars 2014, et progresse donc naturellement auprès des 4-10 ans. En journée (6h-20h), elle enregistre 10,8% de PDA en 2016⁽²⁾ (vs 7,1 % en 2015), mais reste néanmoins loin derrière Gulli. Enfin, il est à rappeler que depuis maintenant quatre ans (fin 2012), l'offre de la TNT s'est enrichie de six nouvelles chaînes. La couverture géographique de ces chaînes est complète et couvre l'intégralité du territoire français depuis mi-2015.

A.4 Production et Distribution audiovisuelles

Dans le domaine de la Production et de la Distribution audiovisuelles, Lagardère Active, à travers sa filiale Lagardère Studios, fournit des programmes de stock (fictions, documentaires) et de flux (magazines, divertissements, etc.) à la grande majorité des diffuseurs audiovisuels en France et en Espagne. Lagardère Studios produit également des vidéos à destination des entreprises et du Web.

En 2016, Lagardère Studios a conservé sa position de premier producteur de fiction en France avec plus de 46 heures de programmes de fictions inédites diffusées en *prime time*, entre le 1^{er} septembre 2015 et le 31 août 2016⁽³⁾.

Lagardère Studios est également le deuxième producteur d'émissions de flux⁽⁴⁾ avec plus de 1 000 heures diffusées sur la même période sur les chaînes françaises.

En Espagne, Lagardère Studios est le premier groupe indépendant de production audiovisuelle avec plus de 1 100 heures livrées⁽⁴⁾.

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

L'activité de Distribution audiovisuelle s'appuie sur un portefeuille de droits de diffusion d'œuvres audiovisuelles alimenté, entre autres, par l'activité de production de Lagardère Studios.

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

A.5 Régie publicitaire

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

Lagardère Publicité affiche un positionnement unique en France avec la commercialisation de plus de 100 supports sur six médias (radio, presse, télévision, Internet, tablette et mobile) :

- une régie presse de référence avec des positions de leader sur les féminins, l'actualité, la presse décoration, et la presse TV (hors supplément)⁽⁵⁾ : 20,5 millions de lecteurs, soit 39 % des individus de 15 ans et plus lisent au moins un titre lié à Lagardère Publicité ;
- en télévision, une régie majeure qui s'adresse à tous les publics, à travers son pôle Jeunesse (Gulli, Canal J et TiJi) et son pôle Adulte (RTL9, MCM et Elle Girl) ;

(1) Source : CSA ; Observatoire CSA Research 2016 de notoriété des chaînes de complément : mai 2016.

(2) Source : Médiamétrie - Médiamat 2016 ; audience consolidée. Part d'audience (PDA) : valeur en pourcentage obtenue en divisant l'audience d'un support par l'audience totale du medium auquel il appartient.

(3) Source : *Ecran Total* - Classement 2016 des productions de fiction.

(4) Source : *Ecran Total* - Classement 2016 des productions de flux.

(5) Source : ACPM One 2015-2016 ; couverture à une insertion dans les titres Lagardère Publicité ; ACPM One Global 2016V3 audience 30 jours (One 2015-2016/Médiamétrie MNR fixe - mobile - tablette ; juin 2016).

- ▶ en radio, une régie puissante sur les cibles influentes : première régie privée sur la cible des cadres ⁽¹⁾ avec une part d'audience commerciale de 28 % ⁽²⁾ ;
- ▶ une offre digitale constituée de 50 sites Internet (dont 20 sites premium), qui offre un point d'accès à près de la moitié de la population connectée, soit près de 20 millions de visiteurs uniques ⁽³⁾. Lagardère Publicité se positionne comme la sixième régie du marché. L'offre de onze applications pour Smartphones et de huit applications pour tablettes positionne Lagardère Publicité comme la régie de référence et pionnière sur les applications digitales.

A.6 Le Pur Numérique

En plus d'être l'un des leaders des groupes médias tant sur l'Internet fixe avec plus de 15 millions de visiteurs uniques (VU) ⁽⁴⁾ en France que sur le mobile avec plus de 12 millions de VU ⁽⁵⁾, Lagardère Active dispose d'actifs *pure digital*, opérants dans des marchés diversifiés.

- ▶ Doctissimo.fr édite le site leader de l'information santé et bien-être ;
- ▶ MonDocteur.fr propose un service de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France ;
- ▶ Doctipharma.fr met à disposition des pharmacies françaises des outils leur permettant de vendre leurs produits de parapharmacie en ligne ;
- ▶ Newsweb, éditeur de Boursier.com et première agence éditoriale française sur l'information financière, commercialise son savoir-faire en matière de monétisation pour sites tiers ;
- ▶ BilletReduc.com offre des réservations de billets à prix réduit.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2016 : 915 M€ (vs 962 M€ en 2015).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	Réel 2016	Réel 2015
Presse	46,4 %	46,5 %
dont Presse Magazine	38,1 %	40,0 %
Autres activités dont activités Numériques pures et B2B	8,3 %	6,5 %
Audiovisuel	53,6 %	53,5 %
dont Radio	21,9 %	21,2 %
Production TV et chaînes de télévision	31,7 %	32,3 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2016	2015
France	75,9 %	80,8 %
International	24,1 %	19,2 %
Total CA	100 %	100 %

B.1 Presse Magazine France

En Presse Magazine France, Lagardère Active a confirmé en 2016 ses positions parmi les leaders en diffusion et en publicité, tant sur l'activité globale que sur la quasi-totalité des marchés où elle opère.

Dans un contexte particulièrement exigeant sur la vente au numéro, le chiffre d'affaires diffusion est globalement en baisse de 5,2 % à périmètre comparable. La baisse des volumes sur les ventes au numéro a été atténuée par les effets des hausses de prix sur les principaux titres.

- ▶ Dans l'environnement très concurrentiel de la presse féminine haut de gamme (HG), *Elle* a affiché en 2016 une très bonne tendance avec une DFP ⁽⁶⁾ à + 0,5 % vs 2015. La vente au numéro affiche une tendance à - 5,9 %, bien meilleure que celle du marché des hebdos HG (- 10,7 %) et des mensuels (- 9,1 %). Sur l'univers des hebdos, la part de marché de *Elle* progresse de 1,3 point pour atteindre 24,7 % ⁽⁶⁾ (vs 23,4 % en 2015).

- ▶ Sur l'année 2016, dans l'univers de la décoration, deux titres de Lagardère Active (*Elle Décoration* et *Art & Décoration*) occupent le peloton de tête du marché haut de gamme. *Elle Décoration* affiche

(1) Cadres = chefs d'entreprise, cadres, professions intellectuelles supérieures ; PDAC base régies commerciales privées : Lagardère Publicité, IP Radio, NRJ Global, TF1 Publicité Radios, RMC, Radio Classique, Skyrock, Nova & Friends.

(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; septembre-octobre 2016 ; lundi-vendredi ; 5h-24h.

(3) Source : Médiamétrie - NetRatings ; Internet fixe ; octobre 2016.

(4) Source : Médiamétrie ; novembre 2016.

(5) Source : Médiamétrie ; septembre 2016.

(6) Diffusion France payée 2015-2016. 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. Univers de concurrence des hebdos avec trois titres (*Grazia*, *Gala* et *Madame Figaro*) ; univers de concurrence des mensuels avec sept titres (*Version Femina*, *Marie Claire*, *Cosmopolitan*, *Psychologies magazine*, *Biba*, *Glamour* et *Vogue*).

une DFP ⁽¹⁾ en progression de + 2 % vs 2015, essentiellement portée par la vente au numéro (+ 3,8 %). *Art & Décoration* conserve son leadership en DFP ⁽¹⁾ et en vente au numéro ⁽²⁾.

- ▶ Dans un marché ultra concurrentiel en kiosque et en légère baisse (- 0,8 %), *Elle à Table* réussit à maintenir sa part de marché à 16 % et à développer ses ventes au numéro (+ 1 %) ⁽³⁾ en 2016.
- ▶ La baisse de *Versión Femina* (- 4,3 %) ⁽⁴⁾ est moins importante que celle de son concurrent direct *Femme Actuelle* (- 6,3 %) ⁽⁴⁾.
- ▶ À l'instar de la majorité de la presse quotidienne nationale, *Le Journal du Dimanche* a affiché en 2016 des ventes au numéro en retrait, mais son évolution (- 9,3 %) sur un an est parmi les meilleures de son univers de concurrence : *Le Figaro* (- 13,7 %), *Le Monde* (- 13 %) et *Les Échos* (- 17 %) ⁽⁴⁾.
- ▶ *Paris Match* maintient sa position de leader sur son marché en vente au numéro. C'est l'un des seuls titres dont les abonnements sont quasi stables (- 0,8 %) ⁽⁴⁾.
- ▶ *France Dimanche*, en baisse de - 5,2 % ⁽⁴⁾, reste leader de la presse people en DFP ⁽¹⁾ et sur les ventes kiosque. *Ici Paris* recule de - 3,9 % ⁽⁴⁾, le titre est deuxième de l'univers de concurrence en vente au numéro, derrière *France Dimanche*. Les performances des deux titres sont supérieures à celles du marché (- 7,2 %). *Public* est en recul plus marqué, les titres people jeunes subissant davantage le transfert des usages sur le digital. L'intégration des versions numériques de *Public* dans l'offre presse SFR redonne une bonne dynamique au titre.
- ▶ Avec une baisse de - 4,3 % ⁽⁴⁾, *Télé 7 Jours* enregistre de bons résultats, supérieurs à la moyenne de son univers de concurrence (- 4,9 %). Il conserve le plus gros portefeuille d'abonnés de France (hors supplément/magazines de marques).

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

- ▶ Le magazine *Elle*, dans un marché en baisse, est resté le leader incontesté de son univers de concurrence avec une part de marché de 27,4 % (vs 27,8 % en 2015), soit 8,7 points de plus que son principal concurrent (*Madame Figaro*) ⁽⁵⁾.
- ▶ *Versión Femina* a enregistré une légère augmentation de sa pagination et de sa part de marché en 2016. L'univers de concurrence progresse légèrement en pagination avec *Femme Actuelle* qui perd deux points de part de marché essentiellement au bénéfice de *Maxi* et de *Prima* ⁽⁶⁾.
- ▶ Dans un univers de la décoration stable, *Elle Décoration* a affiché une belle dynamique à + 3,8 %. Le titre garde son leadership avec une part de marché de 26,6 % (vs 20,1 % en 2015). *Art & Décoration* affiche quant à lui la meilleure progression de cet univers avec une part de marché de 14 % (vs 12,2 % en 2015), en progression de 1,7 point ⁽⁶⁾.

- ▶ *Elle à Table* résiste bien dans un marché en baisse avec une part de marché de 31 %, soit 4,2 points de plus que son challenger *Cuisine et Vins de France* (groupe Marie Claire) ⁽⁵⁾.
- ▶ Avec une pagination en hausse de + 1,7 %, *Paris Match* est au-dessus du marché et parvient à gagner + 0,6 point (vs une part de marché de 10,7 % en 2015) dans l'univers news ⁽⁵⁾.
- ▶ *Le Journal du Dimanche* consolide sa part de marché (+ 0,5 point en 2016, vs une part de marché de 6,3 % en 2015) avec une pagination en hausse (+ 2,3 %) ⁽⁵⁾.
- ▶ *Télé 7 Jours*, dans un univers de la presse télévision en baisse structurelle, subit une tendance négative sur sa pagination (- 13 %) et sur sa part de marché (- 2,2 points ⁽⁵⁾ en 2016, vs une part de marché de 18,7 % en 2015).
- ▶ *France Dimanche* et *Ici Paris* ont enregistré une hausse de leur pagination publicitaire.
- ▶ Sur un marché très en retrait, *Public* affiche une baisse de son volume de pages ⁽⁵⁾.

Concernant les licences médias internationales de Elle, l'année 2016 a été marquée par de nombreux développements print et digitaux (lancement de *Elle Décoration* au Vietnam, lancement de nombreux suppléments et *spin offs* de Elle sur les thèmes du mariage et des enfants, lancement du site Internet Ellekazakhstan.com), ainsi que par le développement des opérations de diversification : événements Elle (Elle International Beauty Awards, Elle Active Japon, Chine et Italie) et Elle Décoration (Elle Déco International Design Awards). À noter également le lancement de l'activité Elle Shop en Chine.

Le site Elle.fr a consolidé son audience en réunissant chaque mois plus de 2,7 millions de visiteurs uniques ⁽⁶⁾.

S'adressant à une cible de millennials (15-34 ans), *Public* poursuit sa conquête d'audience sur le mobile (70 % des visites du site) et se hisse dans le Top 3 ⁽⁷⁾ des marques people sur le mobile. Avec plus de 250 millions de pages vues par mois ⁽⁸⁾, l'application *Public* est dans le Top 10 des applications tous médias confondus et demeure la première application des magazines people et féminin.

Le site *Télé 7 Jours* a continué sa progression avec une augmentation de 21 % ⁽⁹⁾ par rapport à l'année précédente en totalisant plus de 42 millions de visites pour 105 millions de pages vues ⁽¹⁰⁾.

Le site *ParisMatch.com* poursuit sa croissance sur le numérique avec une augmentation de ses audiences en visites (+ 25,9 %) et en pages vues (+ 13,9 %) par rapport à 2015. La marque étend aussi sa force de frappe grâce à une importante présence sur les réseaux sociaux, de Facebook à Twitter en passant par Instagram et, depuis septembre 2016, Snapchat Discover ⁽¹¹⁾.

(1) Diffusion France payée 2015-2016. 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. Univers de concurrence des hebdos avec trois titres (*Grazia*, *Gala* et *Madame Figaro*) ; univers de concurrence des mensuels avec sept titres (*Versión Femina*, *Marie Claire*, *Cosmopolitan*, *Psychologies magazine*, *Biba*, *Glamour* et *Vogue*).

(2) Univers de concurrence de la décoration avec 10 titres (*Art & Décoration*, *Côté Sud*, *Côté Ouest*, *Côté Paris*, *Marie Claire Maison*, *Ideat*, *AD*, *Elle Décoration*, *Résidence Déco* et *Maison Créative*).

(3) Univers de concurrence du haut de gamme avec sept titres (*EAT*, *Cuisine et Vin de France*, *Marmiton*, *Saveurs*, *Régal*, *Vital Food* et *Zeste*).

(4) ACPM OJD DFP 2015-2016 vs 2014-2015.

(5) Source : Kantar Media ; janvier-décembre 2016 (cumul semaine 1 à 51). Janvier-décembre 2015 pour les données 2015. *Versión Femina*, *Paris Match*, *France Dimanche*, *Ici Paris* et *Public* : pages hors encarts, hors publicités diverses, actions humanitaires et infomedia sauf TV. *Le Journal du Dimanche* : pages hors encarts, hors publicités diverses, actions humanitaires, infomedia sauf TV, annonces légales et publicité financière. *Télé 7 Jours* : pages hors encarts, hors publicités diverses, immobilier et infomedia sauf TV. *Elle* : pages hors encarts, hors publicité diverses, infomedia sauf TV et actions humanitaires. *Art & Décoration* et *Elle Décoration* : pages hors encarts, hors publicités diverses, infomedia, immobilier, édition, organismes humanitaires, enseignement & formation et culture & loisirs y compris hors-série. *Elle à Table* : pages hors encarts, hors publicités diverses, enseignement & formation, édition, culture & loisirs et infomedia.

(6) Source : Médiamétrie - NetRatings ; desktop ; moyenne janvier-novembre 2016.

(7) Source : Médiamétrie ; Audiences mobiles ; septembre 2016.

(8) Source : ACPM OJD ; novembre 2016.

(9) Source : ACPM OJD JD2016 vs JD2015.

(10) Source : AT ; janvier-décembre 2016.

(11) Source : ACPM OJD JD2016 vs JD2015.

B.2 Radio

Europe 1

Avec une part d'audience (PDA) de 6,6% sur le début de la saison (vs 7,4% en 2015, sur la même période), Europe 1 est la deuxième radio privée en France, et reste la première radio privée pour les cadres (9,7% de PDA en 2016 vs 9,5% en 2015 sur la même période), cible particulièrement exigeante et prisée des annonceurs⁽¹⁾.

Résolument moderne, Europe 1 entend être la radio qui capte son époque, et décline cette stratégie sur ses trois univers de prédilection.

Fortement positionnée sur les grands carrefours d'information (avec notamment la matinale de Thomas Sotto, *Europe midi* de Maxime Szwitek et *Europe soir* de Nicolas Poincaré), Europe 1 donne à entendre un traitement de l'actualité unique, dans une atmosphère dynamique et conviviale qui fait sa signature.

La matinale portée par Thomas Sotto reste le moteur des audiences de la station avec :

- ▶ 5,4% d'audience cumulée (AC), soit 2,9 millions d'auditeurs quotidiens ;
- ▶ 9,6% de PDA⁽²⁾.

Depuis septembre 2016, Europe 1 a encore renforcé son positionnement sur l'humour et le divertissement avec l'arrivée sur son antenne d'Anne Roumanoff, l'une des humoristes les plus populaires en France, ou encore d'Alessandra Sublet sur le divertissement de l'après-midi.

Avec plus d'1,4 million d'auditeurs chaque jour, Nicolas Canteloup est le point d'orgue de la matinale⁽³⁾.

La culture et la découverte s'expriment dans les programmes de la radio avec notamment les grands récits, portés par l'historien Franck Ferrand et, depuis septembre 2016, par Christophe Hondelatte.

L'actualité culturelle est présente à travers les interviews de Nikos Aliagas, les rencontres de Frédéric Taddei, et avec la rédaction d'Europe 1 qui couvre au quotidien le meilleur de la vie culturelle française et internationale.

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

	Nov.-déc. 2016	Sept.-oct. 2016	Nov.-déc. 2015	Nov.-déc. 2014	Nov.-déc. 2013	Nov.-déc. 2012
Virgin Radio	5,2%	4,8%	4,9%	4,3%	4,1%	4,1%
RFM	4,3%	4,4%	4,4%	4,8%	4,7%	4,2%
Europe 1	8,1%	8,1%	9,1%	8,7%	9,4%	9,1%

Source : Médiamétrie 126 000 ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; vague novembre-décembre 2016.

Le site Internet d'Europe 1 est le premier site radio sur le digital pour le cinquième mois consécutif avec 8,4 millions de visiteurs uniques par mois⁽⁴⁾, tous écrans confondus.

La stratégie d'Europe 1.fr repose sur un triptyque : mobile, réseaux sociaux et vidéo.

Le site radio sur mobile a été entièrement repensé pour une expérience de consultation optimale depuis un Smartphone. Désormais, 60% des consultations sont issues du mobile.

Radios musicales

Avec plus de 1,7 million d'auditeurs chaque matin entre 6 h et 9 h 30 et une part d'audience de 3,2%⁽⁴⁾, Virgin Radio réalise ses meilleures performances en AC et en PDA depuis neuf ans avec la matinale *Virgin Tonic* de Camille Combal. *Virgin Tonic* est la deuxième matinale de France sur les 25-49 ans⁽⁶⁾.

En un an, la radio gagne 121 000 auditeurs. Avec 3% de PDA⁽⁵⁾ (vs 2,8% en 2015), la station est en hausse de +0,2 point en un an. Entre 10 h et 21 h, toutes les tranches musicales sont en hausse d'audience cumulée et de part d'audience sur un an.

Au total, 2 781 000 auditeurs écoutent Virgin Radio en moyenne 1 h 20 min par jour⁽⁵⁾.

Virgin Radio continue à renforcer sa présence sur le terrain avec les soirées Electroshock et les showcases en région.

Forte de son univers musical pop, rock, électro, de ses programmes, de ses événements musicaux et de ses déclinaisons TV et numériques, Virgin Radio s'impose comme la radio d'une génération active, décontractée et connectée. Virgin Radio est aujourd'hui la troisième radio de France sur les 25-49 ans⁽⁶⁾.

RFM est la deuxième radio musicale adulte avec 2 334 000 auditeurs et 3,1% de PDA⁽⁵⁾ (comme en 2015). La fidélité des auditeurs permet à la station d'enregistrer la meilleure durée d'écoute des radios musicales : 1 h 42 minutes⁽⁵⁾.

Le Meilleur des Réveils, présenté depuis la rentrée par Élodie Gossuin et Albert Spano, gagne 114 000 auditeurs en une vague, soit +0,2 point d'audience cumulée⁽⁴⁾.

Chaque jour, 1 242 000 auditeurs sont à l'écoute de l'émission entre 6 h et 9 h 30⁽⁴⁾.

Sur les 35-59 ans, cœur de cible de la station, *Le Meilleur des Réveils* est leader devant toutes ses concurrentes (Nostalgie, RTL2 et Chérie FM) avec 3,9% de part d'audience⁽⁷⁾. Avec une nouvelle formule enrichie en bonne humeur et en musique, la matinale de RFM séduit et fidélise tous les jours un peu plus les auditeurs.

Europe 1 anime une communauté de plus de 3 millions d'abonnés⁽⁹⁾ sur Facebook, Twitter et Instagram.

Chaque semaine, 400 vidéos sont produites, sans compter les 16h de live quotidien, en qualité d'image optimisée. Cela représente 12 millions de vidéos vues par mois, sur l'ensemble des supports.

Depuis septembre, la station comptabilise 11 millions de podcasts par mois⁽¹⁰⁾. iTunes a d'ailleurs classé l'émission de Christophe Hondelatte et la pastille de Jérôme Commandeur parmi les 10 « podcasts préférés de 2016 ».

(1) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; PDA 5h-24h ; septembre-décembre 2016.

(2) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; 6h30-9h00 ; septembre-décembre 2016.

(3) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; 8h45 ; septembre-décembre 2016.

(4) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; 6h-9h30 ; novembre-décembre 2016.

(5) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; 13 ans et + ; 5h-24h ; novembre-décembre 2016.

(6) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; 25-49 ans ; 5h-24h ; novembre-décembre 2016.

(7) 126 000 Médiamétrie ; lundi-vendredi ; 35-59 ans ; 6h-9h30 ; novembre-décembre 2016.

(8) Source : Médiamétrie - Netratings ; audience Internet global ; France ; octobre 2016.

(9) Source : cumul des fans Facebook, des followers Twitter et des abonnés Instagram, toutes pages confondues.

(10) Source : Médiamétrie eStat.

Radios à l'international

En 2016, l'activité publicitaire sur le périmètre international a connu une très bonne progression, soutenue notamment par les excellentes performances réalisées en Pologne, en République tchèque et en Roumanie.

Après le récent lancement de deux radios au Sénégal et en Côte d'Ivoire, respectivement en septembre 2014 et septembre 2015, Lagardère Active Radio International (LARI) a finalisé en juin 2016 une prise de participation de 49% dans LVMG, acteur média qui détient deux réseaux de radios au Cambodge, dont l'un a été relancé sous la marque Vibe Radio dès septembre 2016.

L'implantation de LARI dans un nouveau continent, l'Asie, a constitué une nouvelle étape dans le développement de ses activités. Le Cambodge et les bureaux de Phnom Penh serviront de tête de pont pour les futures implantations en Asie du Sud-Est.

D'autres projets de création ou de rachat de stations sont ainsi explorés en Afrique et en Asie, avec pour objectif de continuer à déployer la marque Vibe Radio sur de nouveaux territoires médias à fort potentiel de croissance.

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

- ▶ 6,6 millions d'auditeurs en Pologne ⁽¹⁾ (- 0,4 million en un an) ;
- ▶ 2,0 millions en Roumanie ⁽²⁾ (- 0,1 million en un an) ;
- ▶ 1,7 million en République tchèque ⁽³⁾ (stable sur un an) ;
- ▶ 1,1 million en Afrique du Sud ⁽⁴⁾ ;
- ▶ 0,6 million en Allemagne ⁽⁵⁾ (stable sur un an) ;
- ▶ plus de 300 000 en Slovaquie ⁽⁶⁾ (stable sur un an) ;
- ▶ plus de 100 000 au Sénégal et en Côte d'Ivoire ⁽⁷⁾.

LARI a également poursuivi en 2016 son développement numérique :

- ▶ en consolidant la stratégie éditoriale de ses produits digitaux (contenus, vidéos, etc.), mais aussi les stratégies marketing (réseaux sociaux, SEO, etc.) et techniques (*mobile first*, expérience de l'utilisateur, etc.) ;
- ▶ en développant la création de nouveaux produits liés aux univers des radios, comme Omega.ro, offre « *d'infotainment* » en Roumanie lancée en mars 2016 et qui réunissait 200 000 visiteurs uniques par mois après huit mois d'existence ;
- ▶ en optimisant la commercialisation de son offre numérique : optimisation des processus de vente, développement des inventaires commercialisables (enchère en temps réel avec display, mobile et vidéo), et diversification des méthodes (opérations spéciales, partenariats, *native advertising* ou *brand content*).

En 2016, l'offre numérique de LARI a totalisé 10 millions de visiteurs uniques par mois (+ 86% sur un an) et 43 millions de pages vues (+ 30% sur un an) dans ses neuf pays d'implantation ⁽⁸⁾.

B.3 Chaînes de télévision

La part d'audience (PDA) des chaînes TNT de première génération (lancées en 2005) s'élève à 21,5% en 2016 (stable par rapport à l'an passé) ⁽⁹⁾.

Les six nouvelles chaînes de la TNT HD, lancées fin 2012, affichent une PDA à 7,9% en 2016 vs 5,5% en 2015 (+ 44% en un an) ⁽¹⁰⁾.

Ces nouvelles chaînes HD progressent donc essentiellement au détriment des chaînes hertziennes historiques qui reculent de 2,3% (60,6% de PDA en 2016 vs 62,9% en 2015) ⁽¹⁰⁾. Les chaînes thématiques restent stables à 10% de PDA ⁽¹⁰⁾.

En 2016, Gulli a touché en moyenne 29 679 917 téléspectateurs ⁽¹⁰⁾ de 4 ans et + chaque mois (vs 31 586 000 téléspectateurs en 2015). Elle enregistre un record d'audience avec le film *Chicken Run* : 954 000 téléspectateurs de 4 ans et plus en moyenne.

Canal J et TiJi sont respectivement aux sixième et dixième rangs des chaînes du câble et du satellite auprès des 4-10 ans (offre payante), avec respectivement 2,1% et 1,6% de PDA ⁽¹¹⁾.

L'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représente 33% de l'audience des chaînes enfants ⁽¹²⁾ (vs 34% en 2015). Cette offre permet à Lagardère Active d'être leader sur cette thématique.

Les versions localisées de TiJi et de Gulli en Russie, éditées en langue russe et lancées en mai 2009 sur la plate-forme satellite NTV+, sont arrivées à leur seuil de croisière dans les régions russophones. Fin novembre 2016, TiJi totalisait 14,7 millions de foyers abonnés (vs 14,4 millions en 2015), et Gulli rassemblait 6,7 millions de foyers abonnés (vs 6,5 millions en 2015).

Les chaînes de l'offre musicale du groupe Lagardère : MCM, MCM TOP et RFM TV (anciennement MCM POP) sont regardées par près de 6 millions de téléspectateurs en moyenne chaque mois ⁽¹¹⁾.

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

À titre d'exemples :

- ▶ près de 22,9 millions de visionnages mensuels en moyenne sur Gulli Replay en 2016, contre 20,5 millions en 2015. Une consommation en progression de 11%, par rapport à l'année précédente ;
- ▶ le nombre de vidéos vues sur YouTube a progressé également en 2016 de plus de 140% pour s'établir à 60 millions.

Les opérations de diversification, notamment celles de la marque Gulli, se sont par ailleurs poursuivies et développées avec, entre autres, l'ouverture en France d'un sixième Gulli Parc à Thiais, la poursuite de la commercialisation des tablettes tactiles Gulli nouvelle génération, la multiplication des opérations spéciales

(1) Source : SMG/KRC Radio Track ; octobre-décembre 2016 ; LV 15+.

(2) Source : IMAS ; mai-août 2016 ; LV11+ National et IMAS ; mai-août 2016 ; LV11+ Bucarest.

(3) Source : Radio Project ; Q2 + Q3 2016 ; LV12+.

(4) Source : BRC RAM ; Q3 2016 ; LV15+.

(5) Source : AS&S MA II 2016 et EMA II 2016 ; LV10+.

(6) Source : MML SK ; Q1 + Q2 2016 ; LV14+.

(7) Source : TNS Sofres ; S1 2016 ; LV15+.

(8) Source : Google Analytics ; décembre 2016.

(9) 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, C8, France 4, Gulli, i>Télé, LCP, NRJ12, NT1, TMC, CStar, W9, LCI et France Ô.

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

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

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

(11) Source : Médiamétrie - Médiamat* Thématik ; janvier-juin 2016 ; audience consolidée ; offre payante.

(12) Source : Médiamétrie - Médiamat* Thématik ; janvier-juin 2016 ; audience consolidée ; PDA 4-10 ans ; offre étendue ; moyenne lundi-dimanche ; 3h-27h.

dans les stations de sports d'hiver, et le lancement des montres connectées Gulli.

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

B.4 Production et Distribution audiovisuelles

Trois des principaux clients de Lagardère Studios en France ont vu leur organisation et leur direction profondément renouvelées entre mi-2015 et mi-2016 (groupe TF1, France Télévisions et groupe Canal+). Les conséquences pour Lagardère Studios ont été nombreuses en 2016 avec notamment l'arrêt de deux séries récurrentes de *prime time* (*Famille d'accueil* et *Boulevard du Palais* produites par GMT), l'arrêt de l'émission quotidienne *Toute une histoire* (Réserveur Prod) et de l'émission *C Politique* (Maximal Prod). Néanmoins, deux nouvelles séries de *prime time* ont été mises à l'antenne avec succès (*Agathe Koltes* produite par GMT et *Tandem* produit par DEMD) et deux émissions des nouveaux après-midis de France 2 sont coproduites par des sociétés appartenant à Lagardère Studios (*Mille et une vies* coproduit par Réserveur Prod et *Amandas* coproduit par Carson).

En France, les autres séries récurrentes de *prime time* de Lagardère Studios ont continué à réaliser de bonnes audiences, notamment *Joséphine, ange gardien*, *Clem* et *Cain*, tout comme le programme court *Nos chers voisins*. Par ailleurs, les autres programmes de flux récurrents comme *Maison à vendre*, *Recherche appartement ou maison* et *C'est mon choix* continuent de réaliser de très bonnes audiences. *C dans l'air* a, quant à lui, réalisé une des meilleures rentrées de son histoire. En 2016, de nouvelles émissions de flux ont également été produites comme *La revanche des ex* (909 Productions) ou *L'amour food* (Réserveur Prod).

Jour polaire, coproduction internationale d'Atlantique Productions, a rencontré un grand succès à la fois en Suède et en France, et a remporté le prix du public au festival Séries Mania.

En Espagne, les programmes récurrents de Grupo Boomerang TV continuent de rencontrer le succès que ce soient les fictions quotidiennes *El Secreto de Puente Viejo* ou *Acacias 38*, les émissions de flux de *prime time* (*La Voz* ou *Pekin Express*) ou la deuxième saison de la série de *prime time* *Mar de plástico*.

Enfin les fictions quotidiennes de Grupo Boomerang, et singulièrement *El Secreto de Puente Viejo*, connaissent un grand succès en Italie ce qui a des conséquences très positives sur l'activité de distribution.

Enfin, Lagardère Studios a continué en 2016 son développement dans la production de vidéos à destination des entreprises (activité corporate) et d'Internet via ses labels Tempora Prod et LED. Lagardère Studios est également présent et se développe en Afrique, tant en production avec le lancement de la deuxième saison de *C'est la vie* (Keewu), qu'en distribution au travers de sa filiale Diffa.

B.5 Numérique

Au cours de l'année 2016 :

- ▶ Doctissimo.fr, leader de l'information santé et bien-être avec près de 5,5 millions de visiteurs uniques (VU) ⁽¹⁾ vs 6 millions de VU en 2015 ⁽²⁾, a consolidé sa position dans le secteur de l'e-santé ;
- ▶ MonDocteur.fr, premier portail de prise de rendez-vous médicaux en ligne en France et éditeur de logiciel de gestion de rendez-vous à destination des professionnels de santé, a amplifié son déploiement. Il gère plus de 1,5 million de rendez-vous sur ses plates-formes par mois et son portefeuille abonnés (professionnels et établissements de santé : praticiens libéraux, centres de santé, cliniques) a été multiplié par quatre en 2016 ;

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

B.6 Objectifs et réalisations 2016

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

En conséquence, l'année 2016 a été marquée par la poursuite du développement des marques phares de Lagardère Active.

La branche a poursuivi son développement dans le secteur audiovisuel à l'international :

- ▶ pour les radios, avec la prise de participation dans un réseau de radios au Cambodge et le développement des radios sous la marque Vibe Radio en Côte d'Ivoire et au Sénégal ;
- ▶ pour l'activité de Production audiovisuelle, avec les très bonnes performances de Grupo Boomerang TV acquis en mai 2015.

De surcroît, le pôle audiovisuel est soutenu par les bons résultats de ses radios musicales en France. Ainsi, le pôle audiovisuel représente la majorité du chiffre d'affaires de la branche pour la deuxième année consécutive.

La transformation digitale se poursuit avec une croissance forte des investissements dans la e-Santé (MonDocteur.fr). Le succès notable de BilletReduc.com et la mise en place d'outils vidéos, data et de gestion de la relation client (CRM). Par ailleurs, LeGuide.com a été cédé à Kelkoo en septembre 2016.

Enfin, Lagardère Active reste très focalisée sur les actions de maîtrise des coûts visant à améliorer sa performance opérationnelle globale. Un plan de départs volontaires a été lancé sur le 1^{er} trimestre 2016 visant à réorganiser la presse, les régies et les directions fonctionnelles.

C) PERSPECTIVES

En 2017, Lagardère Active va continuer à déployer sa stratégie de transformation lancée en 2015.

Cette stratégie s'appuie sur les leviers suivants :

- ▶ consolider les positions de force de Lagardère Active en développant des parts de marché dans les domaines où les activités se contractent, notamment la Presse Magazine ;
- ▶ rééquilibrer le portefeuille au bénéfice des activités audiovisuelles ;
- ▶ faire d'Europe 1 un média global puissant sur tous les supports en redynamisant la grille et en capitalisant sur ses succès digitaux ;
- ▶ poursuivre et amplifier le développement de nos activités de e-Santé ;
- ▶ proposer, au-delà des médias, des services B2B et accroître les offres data ;
- ▶ consolider la position de leader de Lagardère Studios en France et en Espagne ;
- ▶ saisir les opportunités à l'international autour de Lagardère Studios, de Lagardère Active Radio International et du pôle TV ;
- ▶ améliorer encore la performance opérationnelle grâce à des mesures d'économie.

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

(1) Source : Médiamétrie ; moyenne janvier-décembre 2016.

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

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

Lagardère Sports and Entertainment est une agence de marketing globale intégrée, spécialisée dans les domaines du Sport et de l'Entertainment, offrant une gamme complète de services pour les détenteurs de droits sportifs, les marques, les athlètes et les médias :

- ▶ Marketing, sponsoring et partenariats de marque ;
- ▶ Création de contenus, gestion de droits médias, production et distribution ;
- ▶ Conseil aux marques, activation et solutions digitales ;
- ▶ Gestion et exploitation de stades et salles multifonctionnelles ;
- ▶ Représentation d'athlètes ;
- ▶ Gestion d'événements ;
- ▶ Production de spectacles ;
- ▶ Gestion de salles de spectacles.

Avec plus de 1 600 employés à travers le monde et plus de 50 ans de présence dans cet univers, Lagardère Sports and Entertainment dispose d'un réseau international d'experts travaillant à fournir des solutions innovantes.

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

Lagardère Sports collabore avec plus de 100 clubs de football à travers l'Europe.

En Allemagne, Lagardère Sports a signé des accords exclusifs de marketing avec 16 clubs des trois premières divisions. Lagardère Sports est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs.

En France, Lagardère Sports a signé d'importants accords de marketing avec sept clubs de Ligues 1 et 2. L'agence est également partenaire non exclusif de nombreux autres clubs de Ligue 1.

Enfin, au Royaume-Uni, Lagardère Sports gère la commercialisation de la panoplie des clubs de football de la Premier League et de la Football League et les aide à maximiser la valeur de leurs droits commerciaux.

Lagardère Sports collabore également avec des clubs et des fédérations en Suède, aux Pays-Bas, en Pologne et en Hongrie.

Afrique

En Afrique, Lagardère Sports gère les droits médias et marketing de la Confédération africaine de football (CAF), avec des événements tels que la CAN (Coupe d'Afrique des nations) et la Ligue des champions de la CAF.

Asie

En Asie, le portefeuille de Lagardère Sports comprend l'ensemble des droits commerciaux médias et marketing de la Confédération asiatique de football (AFC), avec des événements tels que la Coupe d'Asie des nations et la Ligue des champions de l'AFC.

Lagardère Sports travaille en étroite collaboration avec la South Asia Football Federation (SAFF) et l'ASEAN Football Federation (AFF). L'agence est également engagée au niveau régional et des clubs. Elle gère l'AFF Suzuki Cup, compétition très en vue, suivie à travers toute l'Asie du Sud-Est.

A.1.2 Golf

L'activité Golf de Lagardère Sports comprend la représentation d'athlètes et la gestion d'événements.

Lagardère Sports gère un portefeuille comprenant plus de 100 joueurs, dont plus de 45 évoluent sur le PGA Tour. Lagardère Sports participe également à la gestion d'événements de golf dans le monde entier :

- ▶ États-Unis : trois événements PGA (Safeway Open, The Greenbrier Classic, CareerBuilder Challenge), cinq tournois du Web.com Tour et plusieurs événements de charité ;
- ▶ Europe : Nordea Masters (European Tour) ;
- ▶ Asie-Pacifique : Emirates Australian Open, SMBC Singapore Open.

A.1.3 Tennis

L'activité Tennis de Lagardère Sports comprend l'accompagnement des athlètes, la propriété et la gestion d'événements, la production de contenus et la commercialisation de droits médias.

Lagardère Sports représente des joueuses de la WTA et des joueurs de l'ATP. L'agence participe également à la gestion de tournois sur les trois continents. En Europe, Lagardère Sports est propriétaire et organisateur de l'Ericsson Open et du SkiStar Swedish Open de Båstad (Suède). L'agence organise également l'Open de Stockholm (ATP 250 If Stockholm Open). En Asie, Lagardère Sports a organisé en 2016 la troisième édition du tournoi BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour. Enfin, aux États-Unis, Lagardère Sports organise le Citi Open de Washington (événement ATP 500 et WTA International).

Par ailleurs, Lagardère Sports commercialise un portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias pour le tennis, couvrant notamment Roland-Garros, tournoi du Grand Chelem, et un large éventail d'événements ATP 250.

A.1.4 Sports olympiques et grands événements

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

Lagardère Sports conseille et représente un portefeuille diversifié d'instances sportives à tous les niveaux du mouvement olympique : les comités nationaux olympiques (CNO), de grands événements multisports internationaux (Jeux du Commonwealth notamment) et des fédérations sportives olympiques (British Swimming, par exemple).

Son portefeuille de droits médias couvre les Jeux olympiques et les sports olympiques pour le compte de plusieurs fédérations internationales, notamment pour la Fédération internationale de natation (FINA), la Fédération internationale de gymnastique (FIG) et la Fédération internationale de tennis de table (ITTF).

À travers son agence spécialisée Event Knowledge Services (EKS), Lagardère Sports gère également les procédures de candidature aux Jeux olympiques et autres grands événements. Ses services couvrent notamment l'élaboration de stratégie et l'accompagnement à l'élaboration des détails techniques d'une candidature aux JO. EKS peut intervenir dès les toutes premières phases de la préparation d'une offre et rester impliquée bien au-delà de la cérémonie de clôture.

A.1.5 Médias

Lagardère Sports représente plus de 200 ayants droit dans le domaine du sport. Son portefeuille couvre les droits de diffusion de grands événements, tels que les Jeux olympiques. Lagardère Sports s'est également imposé comme un acteur de premier plan des droits médias liés au sport, avec un portefeuille de plus de 10 000 heures de programmes. Enfin, Lagardère Sports fournit des services de production et de postproduction aux ayants droit à travers le monde.

A.1.6 Conseil aux marques et activation de droits

Lagardère Sports conseille des marques et des entreprises. L'agence fournit des conseils et des services d'activation à quelques-unes des marques les plus connues au monde et les aide ainsi à optimiser leur investissement dans des actifs liés au sport, au divertissement et au lifestyle. Lagardère Sports propose également des solutions numériques innovantes et assure des missions de conseil auprès des ayants droit et des marques pour les aider à repenser leurs stratégies numériques et à accroître leurs revenus dans ce domaine.

Parmi les services fournis par l'agence, figurent deux pôles de conseil, l'un basé aux États-Unis et le second en Europe. Le hub européen fait appel à l'expertise de grandes agences spécialisées dans le conseil, l'activation et le numérique : akzio!, Zaechel, Sponsorship 360 et VIP Sportstravel.

Au niveau mondial, la branche est forte d'une solide expérience en création, gestion et activation de campagnes de sponsoring et talent ; d'une excellente compréhension des fans sur le Web, les réseaux mobiles et les médias sociaux ; et d'un beau palmarès de campagnes d'activation innovantes pour des actifs et des marques de prestige.

A.1.7 Stades et salles multifonctionnelles

Lagardère Sports conseille ses clients pour le développement, la gestion et l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, et les accompagne dans l'organisation de projets exceptionnels. Lagardère Sports conseille également plusieurs ayants droit de stades de football et d'organisations sportives en Europe.

Les solutions pour stades et salles multifonctionnelles fournies à ses clients par Lagardère Sports couvrent toute la gamme des services indispensables à la réussite d'un projet, depuis la conception et le financement jusqu'à la construction, l'exploitation et la commercialisation d'un site moderne et attractif.

Lagardère Sports est également membre du consortium créé pour la construction du Singapore Sports Hub, complexe inauguré en 2014 et comprenant un stade de 55 000 places, un parc aquatique couvert et un centre commercial de 41 000 m².

A.2 Lagardère Live Entertainment

A.2.1 Production de spectacles

Lagardère Live Entertainment produit des spectacles musicaux et autres spectacles vivants en France. L'entreprise produit ou coproduit plusieurs comédies musicales, dont *Les Schtroumpfs* et *Les Choristes*, mais aussi le spectacle de magie *Enzo l'insaisissable* ou la tournée de concerts de Florent Pagny.

A.2.2 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment détient 20% du capital de la société d'exploitation du Zénith de Paris, 100% et 99,99% des parts des sociétés d'exploitation des Folies Bergère et du Casino de Paris respectivement, ainsi que 100% du capital de la société exploitant la grande salle de Floirac, actuellement en construction à Bordeaux. Lagardère Live Entertainment possède et exploite également la salle du Bataclan, à Paris.

B) ACTIVITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2016 : 517 M€ (vs 515 M€ en 2015).

Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2016	2015
Droits et production TV	21,2%	26,2%
Droits marketing	43,8%	41,6%
Autres	35,0%	32,2%
Total	100%	100%

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

	2016	2015
Europe	61,3%	57,6%
Asie-Pacifique	18,1%	17,3%
États-Unis et Amérique du Sud	11,2%	8,8%
Afrique	8,8%	12,9%
Moyen-Orient	0,6%	3,4%
Total	100%	100%

La part des activités « **Médias** » s'inscrit en régression (21 % en 2016, contre 26 % un an plus tôt). Ceci s'explique essentiellement par la non-récurrence de grands événements sportifs en 2015, à savoir l'AFC Asian Cup 2015 et la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015, lesquels ont généré d'importants revenus médias.

Les activités « **Marketing** », sont en croissance, portées principalement par les bonnes performances de l'Europe (principalement les clubs de football en France et en Allemagne, mais aussi l'activité au Royaume-Uni). Ces résultats expliquent une hausse du poids relatif du Marketing dans le chiffre d'affaires total (44 % en 2016 contre 42 % en 2015).

Enfin, la part des « **Autres** » activités a progressé, passant de 32 % en 2015 à 35 % en 2016. Ces activités correspondent essentiellement :

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

Le développement, en 2016, du conseil aux marques ainsi que la gestion par Lagardère Sports de la fan-zone située au pied de la tour Eiffel dans le cadre de l'UEFA Euro 2016, expliquent que le poids relatif des autres activités s'est accru par rapport à un chiffre d'affaires global stable.

En termes de répartition géographique, l'**Afrique** a régressé, passant de 13 % à 9 % en un an, principalement du fait de la non-occurrence en 2016 de la Coupe d'Afrique des nations (cette dernière n'ayant lieu que tous les deux ans).

Le poids relatif de la zone **Asie** a augmenté de 17 % en 2015 à 18 % en 2016. En valeur, le chiffre d'affaires réalisé dans cette zone géographique est en légère hausse, mais son poids relatif augmente aussi en raison de la stabilité ou du recul des autres zones, notamment l'Afrique et le Moyen-Orient.

La part de la zone **États-Unis et Amérique du Sud** a progressé, passant de 9 % à 11 % entre 2015 et 2016. Cette augmentation est principalement due au développement du conseil aux marques et, dans une moindre mesure, à l'organisation des Jeux olympiques d'été 2016 de Rio de Janeiro.

La zone **Europe** a progressé en 2016, passant de 58 % à 61 %. Cette hausse est principalement due à la gestion par Lagardère Sports de la principale fan-zone de la compétition dans le cadre de l'UEFA Euro 2016, au développement de l'activité de conseil aux marques et à la bonne tenue de l'activité marketing.

La part du chiffre d'affaires générée par le « **Football** » est passée de 53 % à 49 % entre 2015 et 2016. Cela s'explique par la non-récurrence en 2016 de deux événements majeurs de 2015 : l'AFC Asian Cup 2015 et la Coupe d'Afrique des nations Orange 2015. Le développement des autres sports explique aussi le tassement de son poids relatif dans l'activité totale de la branche.

La part générée par le « **Tennis** » a progressé de 9,0 % à 9,5 %. Une modeste croissance, en pourcentage et en valeur, qui s'explique par l'activité en Asie.

Le « **Golf** » a augmenté de 5 % à 6 % entre 2015 et 2016. L'activité est en croissance principalement du fait de l'organisation en 2016 d'un nouveau tournoi : le SMBC Singapore Open.

La part des « **Autres** » activités a augmenté de 33 % à 35 % sur un an. Cette hausse s'explique par la croissance des activités de conseil, que ce soit le conseil aux marques ou le conseil en gestion et exploitation d'enceintes et des activités événementielles comme la gestion, par Lagardère Sports, de la fan-zone parisienne dans le cadre de l'UEFA Euro 2016.

Cyclicité des métiers de Lagardère Sports and Entertainment et concurrence

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

Compte tenu du portefeuille actuel de Lagardère Sports and Entertainment, l'année 2016, comme le fut 2012, est un point haut, relativement en ligne avec 2015.

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

B.1 Lagardère Sports

B.1.1 Football

Europe

En 2016, Lagardère Sports a conforté sa position de leader du football européen grâce à ses partenariats avec plus de 100 ayants droit.

En Allemagne, Lagardère Sports a exporté pour la première fois la marque du Borussia Dortmund en Asie et le partenariat exclusif de marketing avec le Karlsruher SC a été renouvelé. Le portefeuille de relations commerciales exclusives de Lagardère Sports s'est renforcé avec l'arrivée de nouveaux clubs, dont le SC Preussen Münster (Allemagne) et le IK Sirius (Suède), ainsi qu'un nouveau partenariat avec la Fédération polonaise de football (PZPN).

Au Royaume-Uni, Lagardère Sports a enrichi son portefeuille de clubs partenaires pour la panneautique terrain et activé d'importants contrats de sponsoring pour le compte de ses clients concernant des actifs de prestige, notamment l'UEFA Champions League, l'UEFA Euro 2016, la Premier League et des clubs de Liga, de Bundesliga et de Ligue 1 française.

Lagardère Sports a également fourni une expérience unique aux supporters durant l'UEFA Euro 2016, renforçant son large éventail de compétences dans le domaine du football. L'agence a notamment conçu, construit et exploité la fan-zone installée au pied de la tour Eiffel, qui a accueilli 1,2 million de visiteurs en 26 jours, et géré les ventes de produits d'hospitalité sur une sélection de territoires ainsi que les ventes publicitaires des matches de qualification. Le projet a également généré des synergies entre les différentes branches du Groupe, notamment avec Lagardère Studios (une des filiales de Lagardère Active), pour l'organisation des concerts de la fan zone.

Afrique

En 2016, Lagardère Sports a géré les droits médias et marketing et fourni des services de production télévisuelle pour les principales compétitions de la Confédération africaine de football, notamment le Championnat d'Afrique des nations, la Supercoupe, la Ligue des champions et la Coupe de la confédération. L'agence a également géré la distribution des droits médias et fourni des services de production télévisuelle pour les matches de qualification africains de la Coupe du monde de la FIFA, Russie 2018™.

Asie

En 2016, Lagardère Sports a géré les droits marketing et médias de la Confédération asiatique de football (AFC), notamment ceux de la Ligue des champions, principale compétition interclubs du continent, et de la Coupe de l'AFC, mais aussi les matches de qualification asiatiques de la Coupe du monde de la FIFA, Russie 2018™.

Lagardère Sports a également créé de la valeur au bénéfice de ses clients en Asie en valorisant les droits commerciaux de l'AFF Suzuki Cup, événement suivi dans toute l'Asie du Sud-Est.

B.1.2 Golf

En 2016, Lagardère Sports a poursuivi son travail en tant qu'agence de gestion de talents dans le golf, représentant plus de 45 joueurs du PGA Tour, dont Jordan Spieth, Phil Mickelson, Keegan Bradley et Brandt Snedeker.

Lagardère Sports a organisé plusieurs tournois aux États-Unis (dont le Safeway Open, événement du PGA Tour), en Asie (dont le SMBC Singapore Open et l'Emirates Australian Open) et en Europe (Nordea Masters).

B.1.3 Tennis

En 2016, Lagardère Sports a poursuivi l'organisation du BNP Paribas WTA Finals, présenté par SC Global, à Singapour. Ce dernier tournoi de la saison de tennis féminin est le troisième d'une série de cinq prévus pour se tenir à Singapour jusqu'en 2018.

En Europe, l'agence a également continué d'organiser l'Open de Suède (ATP 250 SkiStar Swedish Open), l'Ericsson Open et l'Open de Stockholm (ATP 250 IF Stockholm Open).

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

L'agence a continué d'exploiter son portefeuille diversifié et prestigieux de droits médias liés au tennis, notamment pour des événements ATP 250 et WTA International et des tournois du Grand Chelem, et a continué de les commercialiser auprès de diffuseurs du monde entier.

Enfin, Lagardère Sports représente plusieurs joueurs de tennis, parmi lesquels Caroline Wozniacki et Richard Gasquet.

B.1.4 Sports olympiques et grands événements

En 2016, Lagardère Sports a contribué au succès des Jeux olympiques de Rio pour le compte des comités olympiques australien et français, des diffuseurs de 40 territoires européens et de plus de 1 500 clients des programmes d'hospitalité.

Par ailleurs, Lagardère Sports, via son agence spécialisée EKS, a été chargé par le comité d'organisation des Jeux olympiques d'été et des Jeux paralympiques de Budapest de diriger un consortium international destiné à conseiller la capitale hongroise sur sa candidature pour 2024⁽¹⁾. Capitalisant sur sa longue expérience de l'olympisme et des grands événements multisports, Lagardère Sports a conçu une stratégie de candidature et dirigé l'élaboration du dossier technique, notamment le concept, le plan directeur, le plan de réalisation et l'héritage des Jeux.

B.1.5 Conseil aux marques et activation de droits

En 2016, Lagardère Sports a investi dans le développement de son activité de conseil avec l'acquisition d'une agence clé aux États-Unis, Rooftop2 Productions. Fondée en 2012 et basée à New York, Rooftop2 Productions a acquis une excellente réputation en matière de conception et de production d'expériences de marketing live connectant les marques avec leurs consommateurs. Ses services vont de l'élaboration et de la production d'événements live jusqu'aux solutions d'hospitalité en passant par la conception et la gestion d'événements sportifs, le marketing expérientiel et l'activation ainsi que la production de médias et de contenus. Rooftop2 Productions travaille avec une série de clients prestigieux issus de domaines divers (automobile, médias, divertissement, secteur non lucratif, sport et téléphonie mobile).

En France, Sponsorship 360 a également rejoint Lagardère Sports. Cette agence spécialisée fournit aux marques des solutions destinées à créer des plates-formes de communication à travers le sport. Elle intervient depuis la définition de la stratégie de partenariat jusqu'au déploiement de programmes d'activation à 360°.

(1) Le consortium international comprenait Lagardère Sports, par l'intermédiaire de son agence Event Knowledge Services (EKS), l'agence hongroise PwC Hungary et M-is, pour soutenir l'offre de Budapest pour accueillir les Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

B.1.6 Autres sports

En 2016, Lagardère Sports a continué de fournir des services de conseil et a commercialisé les droits marketing de l'European Rugby Champions Cup et de la Challenge Cup.

L'agence a également été sélectionnée par la NFL afin de promouvoir sa marque à travers le développement de ses réseaux sociaux et de ses plates-formes numériques en Allemagne.

En basketball, elle a signé un accord d'exclusivité avec la VTB United League pour commercialiser les droits de diffusion médias de l'Euroleague de basketball à travers le monde (hors pays organisateurs).

Lagardère Sports a développé une application mobile pour la Fédération internationale de gymnastique et géré les ventes des droits de sponsoring pour la Coupe du monde de hockey 2016.

L'activité d'accompagnement des athlètes de Lagardère Sports a également continué de se développer en 2016. Son portefeuille comprend désormais quelque 70 footballeurs américains de la NFL, dont 25 Pro Bowlers, et 60 joueurs de baseball en exercice ou retraités. Par ailleurs, Lagardère Sports a travaillé à étoffer de façon stratégique ses activités dans de nouveaux sports d'équipe, en gestion de carrière et en diffusion au sein de son portefeuille.

B.2 Lagardère Live Entertainment**B.2.1 Production de spectacles**

En 2016, Lagardère Live Entertainment a connu un grand succès avec la tournée de Florent Pagny, qui a affiché complet dans chaque ville (99 % de taux de remplissage). Lagardère Live Entertainment a également relancé le spectacle *Enzo l'insaisissable* au Casino de Paris et organisé les spectacles *Les Schtroumpfs* et *Les Choristes* aux Folies Bergère.

B.2.2 Gestion de salles de spectacles

Lagardère Live Entertainment a continué de gérer son portefeuille de salles, comprenant le Bataclan, les Folies Bergère et le Casino de Paris ainsi qu'une participation minoritaire dans le Zénith de Paris. La salle du Bataclan a rouvert ses portes en 2016 et les artistes comme le public se sont réapproprié ce haut lieu symbolique de la culture populaire. L'attente était forte de part et d'autre et, depuis la réouverture, chaque concert s'est soldé par un succès. Lagardère Live Entertainment affiche une superbe programmation pour 2017.

B.3 Objectifs et réalisations en 2016

En 2016, Lagardère Sports and Entertainment a poursuivi avec succès le développement de son portefeuille d'activités dans des domaines clés, fournissant de nombreux services et événements.

En 2016, Arnaud Lagardère, Associé-Commandité et Gérant de Lagardère SCA, a nommé Andrew Georgiou Directeur Général de Lagardère Sports and Entertainment. Andrew Georgiou occupait la fonction de Directeur des Opérations de Lagardère Sports and Entertainment depuis 2014. Il était responsable de la supervision

des opérations du Groupe dans les domaines du sport et du divertissement à travers le monde.

L'année 2016 a été excellente pour l'activité Football. Lagardère Sports a été sélectionné pour concevoir, construire et exploiter la fan-zone officielle de l'UEFA Euro 2016 à Paris. Cette expérience a été source de divertissement et d'émotion tant pour les spectateurs que pour les sponsors. Avec la diffusion sur un écran géant de 420 m² de toutes les rencontres ainsi que des concerts d'ouverture et de clôture, la fan-zone a accueilli plus d'un million de supporters venus célébrer l'événement et profiter de l'ambiance festive.

En Afrique, Total est devenu le sponsor titre des dix principales compétitions de la CAF et Orange a également conclu un nouveau partenariat de huit ans avec la CAF en tant que sponsor officiel. Ces deux contrats ont été négociés par Lagardère Sports.

En Asie, Lagardère Sports a géré les droits marketing et médias de l'AFF Suzuki Cup. L'agence a réalisé ses objectifs commerciaux, en réunissant 17 sponsors officiels et soutiens pour ce tournoi organisé tous les deux ans. Par ailleurs, Lagardère Sports a permis de prolonger le partenariat entre le brasseur Tsingtao et la Confédération asiatique de football, renforçant par là son expertise en Chine.

Dans le domaine olympique, Lagardère Sports a commencé à piloter l'offre de Budapest pour les jeux de 2024. En 2016, Lagardère Sports a également géré la diffusion des Jeux de Rio à travers 40 territoires européens, en étroite collaboration avec plus de 60 partenaires médias.

L'agence s'est également illustrée par la gestion de droits médias ainsi que le renouvellement et l'acquisition d'importants contrats. Les contrats sur les droits de distribution médias de divers événements ATP 250 ont ainsi été reconduits et le portefeuille a été étoffé.

La gestion d'événements dans le domaine du golf a continué de se renforcer et Lagardère Sports a organisé le Safeway Open dans la Napa Valley.

Lagardère Sports a maintenu sa rentabilité en 2016.

C) PERSPECTIVES

En 2017, Lagardère Sports and Entertainment va poursuivre le développement de son portefeuille d'activités dans plusieurs domaines clés, notamment le football, le golf, les sports olympiques et les grands événements, les médias ainsi que le conseil aux marques et les services numériques.

L'ambition de l'agence est de suivre les évolutions du secteur et de capitaliser sur son expertise et sa connaissance unique afin de rapprocher les marques des tendances de consommation et des opportunités de sponsoring, tout en continuant de proposer à ses clients des solutions intégrées pour répondre aux enjeux auxquels ils font face.

Dans l'ensemble, Lagardère Sports and Entertainment continue à consolider sa position de leader et estime que 2017 sera également une bonne année pour l'agence.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES – ÉTHIQUE

RFA

5.3.1 LA RSE, POLITIQUE, ACTEURS, GOUVERNANCE RESPONSABLE

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

Guidée par le principe d'une gouvernance responsable, la feuille de route RSE 2015-2020 se décline autour des enjeux stratégiques liés au développement des talents, à la gestion responsable du numérique, à l'impact des contenus médias et à l'éco-responsabilité des activités. Une analyse de matérialité lancée fin 2016 auprès d'un large éventail de parties prenantes internes et externes du groupe Lagardère permettra en 2017 d'affiner encore la pertinence des enjeux clés de Lagardère et la mesure des actions menées.

La mise en œuvre de sa démarche RSE a permis à Lagardère de se maintenir en 2016 dans les quatre indices ESG suivants : Vigeo Euronext Europe 120, Eurozone 120, MSCI Global Sustainability Index Series et STOXX® Global ESG Leaders indices. Pour la deuxième année consécutive, le groupe Lagardère figure également dans la liste des Global Sustainability Leaders 2016 pour le secteur des médias, classement établi par la société de gestion RobecoSAM.

5.3.1.1 LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE RSE

A) RÉPONDRE AUX CONTRAINTES CROISSANTES DES RÉGULATEURS

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

Au niveau national, les contraintes en matière de transparence extra-financière se sont renforcées au fil des ans. Pour la cinquième année consécutive, et conformément au décret d'application de l'article 225⁽¹⁾ de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010, le groupe Lagardère⁽²⁾ a fait vérifier par un organisme tiers indépendant la présence et la sincérité de ses informations sociales, sociétales et environnementales publiées dans ce document (cf. rapport de l'organisme tiers indépendant au § 5.3.5). Afin de faciliter la lecture et la distinction entre les informations concernant les thématiques stratégiques de la feuille de route RSE (dont certaines correspondent à la liste fixée par le décret d'application mentionné plus haut) et les autres informations sociales, sociétales et environnementales, qui figurent également dans le Code de commerce, le présent chapitre présente ses informations RSE dans deux parties distinctes.

Une première table de concordance (cf. § 5.3.4.3.A) permet à la fin du chapitre de faire le lien entre les textes et chiffres publiés et l'ensemble des informations listées dans l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément au décret 225 de la loi Grenelle 2. Une seconde table de concordance (cf. § 5.3.4.3.B) permet également de retrouver les informations correspondant aux indicateurs du GRI G4⁽³⁾.

Au niveau international, Lagardère respecte un certain nombre de textes fondateurs en matière de RSE. Il s'agit notamment des principes de l'OIT⁽⁴⁾ et des principes directeurs de l'OCDE⁽⁵⁾ à l'intention des entreprises multinationales.

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

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

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

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

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

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

(5) Organisation de coopération et de développement économiques.

Présent sur tous les continents, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux dans le secteur des médias. À ce titre, en tant que Groupe international, il est de notre devoir de faire preuve de rigueur et d'exemplarité dans la promotion de certains droits et principes universellement reconnus et adoptés en vertu d'une mondialisation plus respectueuse de l'homme et de son environnement. Cet engagement international se traduit par l'adhésion de notre Groupe au Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), dont nous sommes membres depuis 2003, qui invite les entreprises à s'engager sur la voie de la responsabilité.

Parallèlement à cet engagement de base, Lagardère est membre de l'association Global Compact France, qui est l'instance représentant la France au niveau des Réseaux nationaux du Pacte mondial.

Pour réaffirmer notre engagement, nous communiquons chaque année sur les progrès réalisés par notre Groupe autour des dix principes du Pacte.

DROITS DE L'HOMME

Principe 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

Principe 2 : les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

CONDITIONS DE TRAVAIL

Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Principe 5 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6 : les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

Principe 8 : les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9 : les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

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

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

Le groupe Lagardère est également attentif au lien entre sa politique RSE et les 17 objectifs de développement durable adoptés par les Nations unies en 2015.

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

Le groupe Lagardère aligne sa politique de RSE sur la stratégie de développement du Groupe dans l'ensemble de ses activités. Sa feuille de route est donc liée depuis plusieurs années :

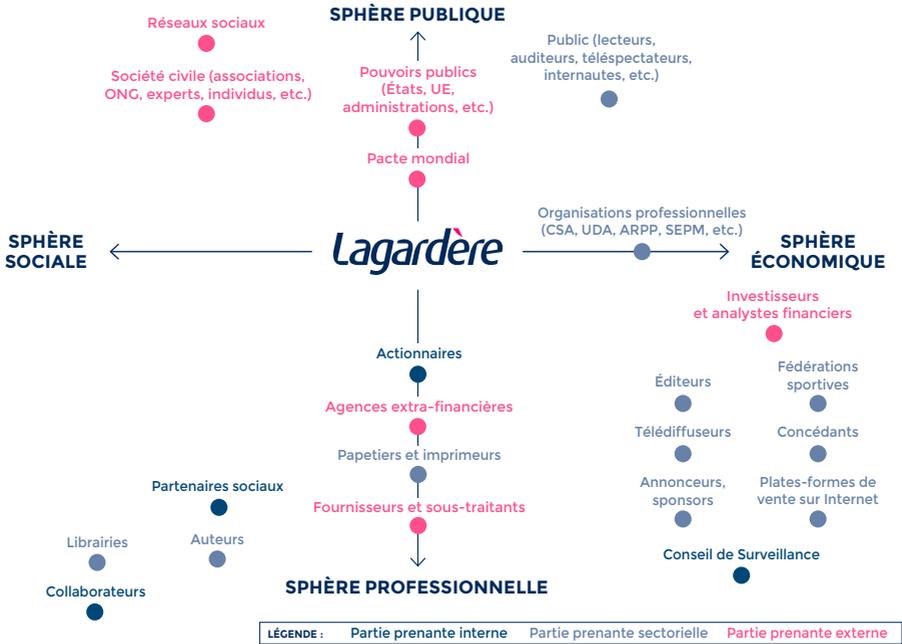
- ▶ *au développement des activités liées au Numérique* : ainsi, si la gestion responsable de la filière papier, tout au long du cycle de vie de ce dernier, reste un enjeu clé, notamment pour Lagardère Publishing et Lagardère Active, les enjeux de responsabilité liés au Numérique (comme la formation aux nouveaux métiers du numérique, la protection des données personnelles, la lutte contre le piratage, le recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques...) deviennent de plus en plus présents ;

- ▶ *au développement des nouvelles activités*, comme celles liées au Food Business chez Lagardère Travel Retail par exemple. En effet, si le développement des activités de Travel Retail se conjugue avec une attention accrue à l'éco-responsabilité des boutiques dans les zones de transport (qui peut se révéler un atout dans les réponses aux appels d'offres), le développement croissant depuis 2014 des activités liées à la Restauration entraîne *de facto* une vigilance particulière aux sujets d'hygiène et de sécurité alimentaire ;
- ▶ *au développement des activités dans de nouveaux territoires*. Ainsi, le développement des activités de Production Audiovisuelle de Lagardère Studios en Afrique ainsi que celui des radios LARI (notamment au Cambodge en 2016) ⁽¹⁾ ont un impact sociétal sur les populations locales, en termes de promotion des talents, d'accessibilité des contenus, et de promotion de la diversité culturelle.

C) RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, internautes et spectateurs, mais aussi collaborateurs et fournisseurs, ayants droit et annonceurs, concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires. Les parties prenantes du groupe Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-après (internes, externes, publiques ou sectorielles).

(1) Lagardère Active Radio International.



Afin de renforcer le dialogue avec ses parties prenantes, Lagardère s'est doté en 2015 d'un **panel de parties prenantes**, organe consultatif qui s'inscrit dans une optique d'amélioration de la démarche RSE. Présidé par Thierry Funck-Brentano, Co-gérant de Lagardère SCA, et animé par la Direction du Développement durable, le panel de parties prenantes de Lagardère est composé de 13 membres nommés pour une durée de deux ans, qui représentent les principaux enjeux – en matière de RSE –, métiers, expertises du Groupe, ainsi que ses principales parties prenantes, internes et externes.

Ce panel, qui s'est réuni à deux reprises en 2016, vise à :

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

En 2016, le comité de parties prenantes s'est ainsi penché en mai sur les enjeux de développement des activités du Groupe en Afrique, « comment combiner business et sens » et en décembre sur le projet d'analyse de matérialité que le Groupe a entamé à travers une vaste consultation de ses parties prenantes internes et externes. Cette analyse permettra notamment à Lagardère de répondre aux exigences de la directive européenne (encore en cours de transposition) sur le reporting extra-financier et de mieux adresser ses enjeux RSE les plus pertinents.

5.3.1.2 LES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Chaque branche du Groupe gère en son sein la politique de RSE, confiée à un responsable du Développement durable/RSE qui anime des réseaux de correspondants internes, ou constitue des comités de pilotage au niveau local.

Chaque branche coordonne également en son sein les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement, comme ont pu le faire par exemple Lagardère Publishing et Lagardère Active en sensibilisant à l'impact environnemental de la filière papier ou encore en organisant des formations sur les bilans carbone.

C'est au sein des branches également que sont mises en œuvre les différentes actions de certifications, comme par exemple chez Lagardère Sports and Entertainment, qui a obtenu en juin 2016 la certification ISO 20121 dans le cadre de la conception, de l'aménagement et de l'exploitation de la fan-zone tour Eiffel, lors de l'UEFA Euro 2016 à Paris.

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

Ce Comité affine la stratégie en matière de RSE et propose des actions à mener au niveau du Groupe tout en favorisant les échanges de bonnes pratiques entre les branches.

La Direction du Développement durable co-pilote par ailleurs différents groupes de travail dédiés à des sujets clés, comme celui des achats responsables, en lien avec la Direction des Achats du Groupe, ou celui de la promotion de la mixité, avec la Direction des Ressources humaines. Elle anime également le dialogue avec le panel de parties prenantes.

Depuis 2015, le Conseil de Surveillance a intégré le sujet de la RSE aux missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance. La Direction déléguée au Développement durable est ainsi venue faire un point d'étape sur la stratégie RSE du groupe Lagardère en septembre 2016.

5.3.2 LA MISE EN ŒUVRE DES ENJEUX RSE STRATÉGIQUES

La gouvernance responsable est le socle sur lequel repose la feuille de route RSE du groupe Lagardère, qui s'articule autour de quatre enjeux stratégiques majeurs, les talents, le numérique, la dimension responsable des contenus média et l'éco-responsabilité des activités.

Cette gouvernance responsable se décline à la fois dans des textes rappelant les références éthiques du Groupe, dans des programmes de Compliance (cf. § 7.4.1.6.D), déployés auprès de ses collaborateurs, ou encore dans le respect de règles strictes en matière de protection de la jeunesse ou de publicité notamment.

Le Code de Déontologie du groupe Lagardère établit un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, découlant directement des valeurs de Lagardère et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe partage un socle de valeurs commun. Dans ce sens, il constitue l'un des textes fondamentaux qui inspirent la politique de RSE du Groupe. Les principes qui y sont décrits s'appliquent à toutes les sociétés du groupe Lagardère ainsi qu'aux co-contractants, consultants, travailleurs indépendants ou bénévoles auxquels il a recours.

Le code a été modifié en 2016 pour mieux appréhender les sujets consacrés à la diversité (notamment religieuse) et au vivre ensemble. Dans un nouveau chapitre intitulé « respect d'autrui et discrimination », le groupe Lagardère rappelle que « *l'objectivité, l'équité, le bon sens, l'ouverture d'esprit et le dialogue doivent fonder toutes les actions et décisions du management* » et réaffirme la neutralité vis-à-vis de toutes les religions.

Le code intègre également 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 ⁽¹⁾ ».

Outre les dispositions du Code de Déontologie concernant les collaborateurs, le Groupe a également mis en place plusieurs chartes, que les salariés s'engagent à respecter.

Une « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » qui complète les dispositions du Code de Déontologie relatives au respect de la confidentialité et aux transactions sur valeurs mobilières, définit les règles d'intervention des collaborateurs du Groupe sur les titres Lagardère et met en place des mesures préventives de nature à limiter les situations pouvant conduire à des opérations d'initiés.

Une Charte informatique spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

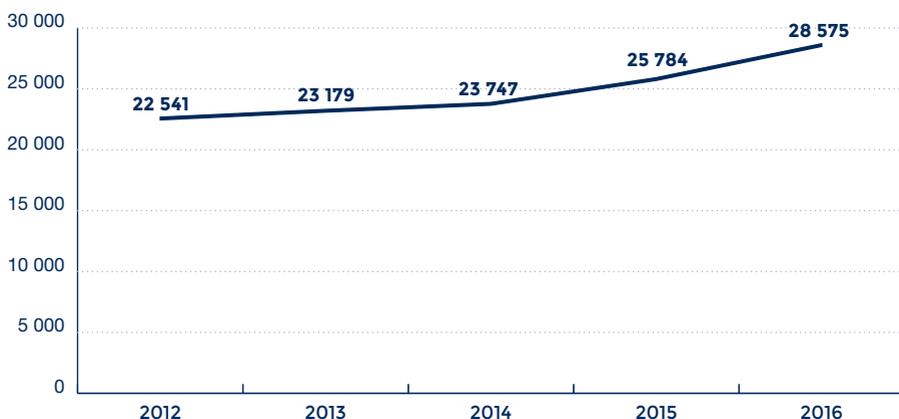
Chez Lagardère Active, la Charte de déontologie des journalistes rappelle les valeurs fondamentales du métier de journaliste et vise à garantir la liberté de la presse et l'indépendance des contenus.

5.3.2.1 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, LA FORMATION ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Afin de valoriser au mieux le capital humain et de prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome. Cette autonomie est néanmoins encadrée par des priorités, des principes et des engagements communs à toutes les branches, qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les directeurs des ressources humaines des branches.

La promotion de la diversité et de la mixité des talents, d'une part, et l'accompagnement de ces derniers en termes de formation, d'innovation et d'engagement d'autre part, sont deux enjeux clés en matière de RSE. Les autres informations sociales attendues par la réglementation figurent dans la partie consacrée aux informations de conformité (cf. § 5.3.3.1).

Évolution des effectifs permanents au 31 décembre 2016 ⁽²⁾



(1) Voir également le § 5.3.3.3.C.

(2) Les effectifs permanents (appelés en France CDI, contrats à durée indéterminée) présentés ici, et dans les paragraphes ci-après, sont les effectifs réels présents le dernier jour de l'année.

Répartition des effectifs par branche au 31 décembre 2016

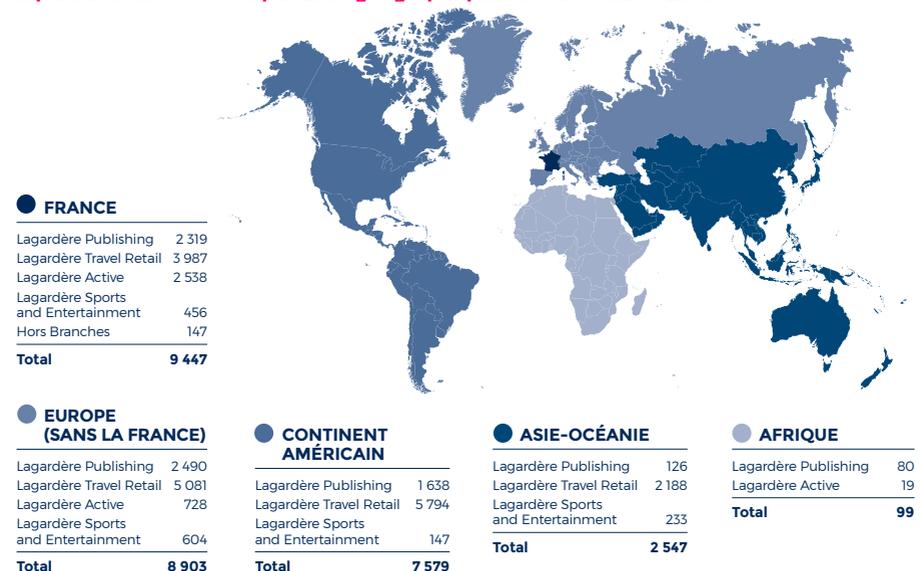
Branche	Femme	Homme	Total	Évolution 2015/2016
Lagardère Publishing	3 969	2 684	6 653	4,66 %
Lagardère Travel Retail	11 577	5 473	17 050	15,31 %
Lagardère Active	1 817	1 468	3 285	5,73 %
Lagardère Sports and Entertainment	526	914	1 440	4,05 %
Hors Branches	82	65	147	-2,00 %
Groupe 2016	17 971	10 604	28 575	10,82 %

Les principales évolutions sont les suivantes :

- **Lagardère Publishing** : la hausse des effectifs s'explique par l'acquisition d'une nouvelle société, Perseus, et la croissance interne aux États-Unis ;
- **Lagardère Travel Retail** : la forte hausse des effectifs provient d'abord de l'intégration de la société Lagardère Paradises (États-Unis et Canada) dans le périmètre de reporting. Elle est également liée à la croissance interne et au développement des activités (notamment de restauration) ;
- **Lagardère Active** : l'intégration de la société de production espagnole Boomerang dans le périmètre de reporting explique en grande partie la croissance des effectifs ;

- **Lagardère Sports and Entertainment** : cette branche a, elle aussi, connu une hausse de ses effectifs qui s'explique par :
 - l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de reporting (notamment en Allemagne avec la société Akzio et aux États-Unis avec la société Rooftop2 Productions) ;
 - la croissance interne (en France et à Singapour) portée par le développement des activités de consulting et des activités liées au domaine olympique ainsi que par le renforcement de la présence de la branche sur le football.

Répartition des effectifs par zone géographique au 31 décembre 2016



A) PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ, LA MIXITÉ ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

A.1 Stratégie

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi,

fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses branches.

Le Groupe s'oppose à toute forme de discrimination pour des motifs tirés des origines, des mœurs, de l'âge, du sexe, des opinions politiques ou religieuses, de l'appartenance syndicale des individus, du handicap ou des orientations sexuelles.

Il s'attache aussi à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'OIT concernant l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession et l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

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

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

A.2 Déploiement

La place des femmes dans l'entreprise

Déjà largement majoritaire, la part des femmes dans les effectifs de Lagardère s'est encore accrue en 2016. Les femmes représentent 63 % de l'effectif total permanent du Groupe, 42 % des cadres exécutifs et 55 % des cadres. Par ailleurs, elles sont majoritairement représentées dans les formations (61 % des heures de formation concernent des femmes et 66 % des salariés formés sont des femmes).

Les promotions ont également été réparties de manière équitable entre les hommes et les femmes, à hauteur de leur part respective dans l'effectif. En ce qui concerne les augmentations, 61 % ont été attribuées aux femmes.

Au-delà de cette situation globale équilibrée, des disparités selon les branches du Groupe, liées aux spécificités de leurs métiers sont encore perceptibles. Ainsi, si 42 % des cadres exécutifs sont des femmes au niveau du Groupe en 2016 (39 % en 2015) la part des femmes dans cette catégorie varie selon les branches, de 7 % pour Lagardère Sports and Entertainment à 54 % pour Lagardère Publishing.

En termes de formations dédiées aux femmes, la branche Lagardère Active s'est appuyée sur son Forum Elle Active (cf. infra) pour lancer au deuxième semestre 2016 un programme de formation, la Elle Active Académie, à destination de ses salariées. Une cinquantaine d'entre elles ont pu en bénéficier.

En matière de parité et de représentation des femmes dans les médias, le Pôle Radio TV de Lagardère Active applique depuis 2015 la délibération du CSA imposant de comptabiliser et valoriser la présence des femmes sur les antennes. Europe 1 a ainsi quantifié, avec minutie, en 2016, la multitude d'intervenants sur son antenne – journalistes, animateurs, chroniqueurs, experts, politiques ou autres invités.

Europe 1 a continué de mettre les femmes en avant tant par l'animation de tranches d'informations qu'au niveau des invités ou des sujets traités.

Au cours de l'année 2016, la part des femmes à l'antenne est ainsi passée de 31 % à 38 % entre mai et octobre 2016.

L'insertion des travailleurs en situation de handicap

Le groupe Lagardère dans le cadre de son partenariat avec Michaël Jérémiasz, champion de tennis en fauteuil, a mené des actions de sensibilisation au handicap à destination des salariés, au travers notamment de la semaine du handicap organisée chez Lagardère Active en novembre 2016.

Au sein de la branche Lagardère Active, la mission Handicap a poursuivi ses actions notamment pour sa société HF A (Hachette Filipacchi Associés) par la signature d'un 4^e accord d'entreprise (2016-2018). Ce nouvel accord prévoit un dispositif d'accompagnement en faveur des demandeurs d'emploi, des étudiants et des salariés du secteur protégé.

La « Charte visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle », signée en 2014, permet de déployer des actions pour le pôle audiovisuel, notamment par l'accueil de stagiaires et la découverte de métiers.

En partenariat avec la Mission Handicap Lagardère Active et l'association Arpejeh (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés), le Pôle Radio/TV a ainsi organisé une matinée découverte des métiers audiovisuels pour un groupe de six jeunes collégiens et lycéens en situation de handicap.

La lutte contre les stéréotypes liés aux origines ethniques et sociales

Celle-ci s'exerce au quotidien dans l'ensemble des activités. La grande diversité des salariés de Lagardère Travel Retail par exemple est à la fois le reflet des territoires d'implantation des activités et celui de la diversité de la clientèle.

Chez Lagardère Active, plusieurs sociétés – Lagardère Studios, Gulli, Europe 1 et HFA – sont signataires de la Charte de la diversité en entreprise. La charte exprime la volonté d'agir des entreprises pour mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française.

Au niveau du Groupe, un nouveau diagnostic des procédures de recrutement permettant de tester les critères de sélection des candidatures aux offres d'emploi et de stages au sein de l'ensemble de ses entités a été relancé en 2016.

À la suite des ateliers de sensibilisation des fonctions RH et des COMEX des branches, un nouveau programme de formation aux biais décisionnels liés aux stéréotypes a été lancé en 2016 pour les managers, qui a permis de former plusieurs dizaines de cadres au sein du Groupe.

Dans la continuité des années précédentes, plusieurs actions de partenariat avec des associations engagées dans la promotion de la diversité culturelle ou sociale ont été poursuivies :

- ▶ Le Groupe, les branches et les fondations (Elle et Jean-Luc Lagardère) ont ainsi poursuivi leurs partenariats avec des associations comme l'École Miroir, Nos Quartiers ont des talents, Sport dans la ville, l'orchestre Divertimento... qui aident des jeunes issus des quartiers difficiles à accéder aux opportunités de formation ou d'emploi qui leur sont parfois refusées en raison de leur origine ethnique ou sociale.
- ▶ Lagardère Active a reconduit son partenariat avec l'association Un Stage et Après, (qui organise l'accueil d'élèves de collèges classés ZEP, pour un stage de découverte des métiers des médias) et conclu un nouveau partenariat avec l'association La Chance aux Concours qui encadre et accompagne gratuitement chaque année 70 étudiants boursiers qui souhaitent se présenter aux concours des écoles de journalisme. Ce partenariat a pour objectif de permettre à ces étudiants d'avoir accès au monde de l'entreprise et de découvrir le métier de journaliste en amont de leurs concours.

Enfin, concernant la question de la **diversité religieuse**, la modification en 2016 du Code de Déontologie (cf. supra) a permis de réaffirmer l'importance de la neutralité vis-à-vis de toutes les religions. Cette neutralité permet d'assurer aux collaborateurs une égalité de traitement et de rappeler qu'aucune pratique religieuse ne peut venir contrarier le bon fonctionnement de l'entreprise et l'exercice de son activité professionnelle par un collaborateur. Ce dernier sujet complexe a par ailleurs été accompagné par une démarche de sensibilisation de l'ensemble de la fonction RH du Groupe par Patrick Banon, écrivain, chercheur, associé à la chaire Management & Diversité de l'université Paris-Dauphine et spécialisé dans le management de la diversité religieuse dans le monde du travail.

A.3 Performance

En matière d'égalité professionnelle

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

Statut & genre Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Total		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Global
Lagardère Publishing	184	155	1 749	1 081	0	0	2 036	1 448	3 969	2 684	6 653
Lagardère Travel Retail	50	92	1 040	1 022	0	0	10 487	4 359	11 577	5 473	17 050
Lagardère Active	26	44	796	660	498	398	497	366	1 817	1 468	3 285
Lagardère Sports and Entertainment	5	62	119	290	1	3	401	559	526	914	1 440
Hors Branches	5	21	39	38	0	0	38	6	82	65	147
Groupe 2016	270	374	3 743	3 091	499	401	13 459	6 738	17 971	10 604	28 575
Groupe 2015	255	391	3 604	3 052	490	406	11 298	6 288	15 647	10 137	25 784

Statut & genre Branche	Cadres exécutifs		Cadres		Journalistes/ Photographes		Autres salariés		Global	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	54 %	46 %	62 %	38 %	0 %	0 %	58 %	42 %	60 %	40 %
Lagardère Travel Retail	35 %	65 %	50 %	50 %	0 %	0 %	71 %	29 %	68 %	32 %
Lagardère Active	37 %	63 %	55 %	45 %	56 %	44 %	58 %	42 %	55 %	45 %
Lagardère Sports and Entertainment	7 %	93 %	29 %	71 %	25 %	75 %	42 %	58 %	37 %	63 %
Hors Branches	19 %	81 %	51 %	49 %	0 %	0 %	86 %	14 %	56 %	44 %
Groupe 2016	42 %	58 %	55 %	45 %	55 %	45 %	67 %	33 %	63 %	37 %
Groupe 2015	39 %	61 %	54 %	46 %	55 %	45 %	64 %	36 %	61 %	39 %

(1) Effectifs réels présents au 31/12/2016.

Répartition des entrées de personnel, par type et par genre en 2016

Branche	Embauches		Fusion/Absorption		Transformation		Mobilités internes	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	499	281	121	68	118	33	41	16
Lagardère Travel Retail	4 500	2 138	0	2	142	101	11	16
Lagardère Active	217	200	81	24	81	90	18	14
Lagardère Sports and Entertainment	98	148	5	8	26	60	2	17
Hors Branches	6	5	0	0	3	1	1	1
Groupe 2016	5 320	2 772	207	102	370	285	73	64
Répartition 2016	66 %	34 %	67 %	33 %	56 %	44 %	53 %	47 %
Répartition 2015	60 %	40 %	-	-	56 %	44 %	60 %	40 %

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

Branche	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	3 245	2 307	5 552	58 %	42 %
Lagardère Travel Retail	5 781	3 019	8 800	66 %	34 %
Lagardère Active	380	367	747	51 %	49 %
Lagardère Sports and Entertainment	306	516	822	37 %	63 %
Hors Branches	70	54	124	56 %	44 %
Groupe 2016	9 782	6 263	16 045	61 %	39 %
Groupe 2015	9 770	6 685	16 455	59 %	41 %

Répartition des dépenses de formations, par genre ⁽¹⁾

Branche	Dépenses de formation (en €)			Répartition des dépenses	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	902 718	518 598	1 421 316	64 %	36 %
Lagardère Travel Retail	2 589 208	1 491 566	4 080 773	63 %	37 %
Lagardère Active	889 060	492 560	1 381 620	64 %	36 %
Lagardère Sports and Entertainment	113 613	173 921	287 533	40 %	60 %
Hors Branches	73 180	42 678	115 858	63 %	37 %
Groupe 2016	4 567 779	2 719 322	7 287 102	63 %	37 %
Groupe 2015	4 550 325	3 245 170	7 795 495	58 %	42 %

(1) Le budget moyen par salarié ayant reçu au moins une formation s'élève à plus de 305 € en 2016.

Répartition des heures de formation, par genre

Branche	Heures de formation			Répartition des heures	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	28 440	24 544	52 983	54 %	46 %
Lagardère Travel Retail	142 202	81 700	223 902	64 %	36 %
Lagardère Active	20 857	14 436	35 293	59 %	41 %
Lagardère Sports and Entertainment	3 189	4 546	7 735	41 %	59 %
Hors Branches	1 164	721	1 885	62 %	38 %
Groupe 2016	195 851	125 946	321 797	61 %	39 %
Groupe 2015	167 608	110 886	278 494	60 %	40 %

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

Branche	Salariés ayant suivi au moins une formation			Répartition des salariés	
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
Lagardère Publishing	2 644	1 656	4 300	61 %	39 %
Lagardère Travel Retail	11 530	5 458	16 988	68 %	32 %
Lagardère Active	961	700	1 661	58 %	42 %
Lagardère Sports and Entertainment	169	240	409	41 %	59 %
Hors Branches	49	34	83	59 %	41 %
Groupe 2016	15 353	8 088	23 441	65 %	35 %
Groupe 2015	10 191	6 254	16 445	62 %	38 %

En matière de handicap

Nombre de travailleurs en situation de handicap ⁽¹⁾

Branche	Nombre de travailleurs en situation de handicap					
	France	Europe	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total
Lagardère Publishing	55	16	1	0	0	72
Lagardère Travel Retail	37	76	4	0	NA	117
Lagardère Active	33	4	NA	NA	0	37
Lagardère Sports and Entertainment	7	3	0	0	NA	10
Hors Pôle	2	NA	NA	NA	NA	2
Groupe 2016	134	99	5	0	0	238
Groupe 2015	140	111	6	1	0	258

En matière de lutte contre les stéréotypes

Nombre de contentieux formels recensés pour cause de discrimination ⁽²⁾

Au cours de l'année 2016, six contentieux formels pour cause de discrimination ont été recensés aux États-Unis. Deux sont encore en cours d'investigation, les autres ayant été résolus et ayant à chaque fois prouvé la bonne foi de l'entreprise.

(1) Effectifs réels présents au 31 décembre 2016.

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

B) STIMULER LA FORMATION, L'INNOVATION ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

B.1 Stratégie

Le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles des collaborateurs est une condition nécessaire au succès du groupe Lagardère, dont la force repose sur la qualité et la richesse de ses effectifs. Il met donc l'accent sur la progression de ses collaborateurs, notamment par le biais de la promotion, de la mobilité interne et de la formation, qui permettent de renforcer leur employabilité.

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

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

Accompagner les talents, en stimulant leur innovation tout au long de leur parcours dans l'entreprise et en encourageant leur engagement sociétal, est également une démarche de responsabilité.

B.2 Déploiement

Parce que l'accompagnement des salariés commence très tôt par un dialogue constant avec les étudiants lorsqu'ils ne sont encore que des candidats potentiels, le Groupe s'attache chaque année à être présent sur les forums de grandes écoles (HEC, ESCP Europe, ESSEC, EDHEC ou encore EM Lyon), en y associant à chaque fois des recruteurs des différentes branches.

C'est l'occasion de présenter le Groupe et l'ensemble de ses marques à des étudiants ou jeunes diplômés et de proposer des offres de stages, de contrats en alternance ou d'emplois tout en donnant également des conseils précis sur les premiers choix de carrière.

Depuis sa création il y a sept ans, le Groupe s'associe également au Challenge du monde des grandes écoles et universités, qui réunit pendant une journée des étudiants et entreprises autour d'une compétition sportive, avec des actions relatives à l'insertion des travailleurs en situation de handicap et des échanges sur les métiers des entreprises partenaires.

En matière d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière, le groupe Lagardère déploie une offre de formation conséquente, à destination de l'ensemble de ses salariés, et dans les domaines les plus divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.).

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

Celle-ci commence par la journée annuelle d'intégration, qui a réuni en juin 2016 quelque 150 managers nouvellement arrivés, afin de leur présenter les différentes activités du Groupe, autour notamment d'activités créatives et de rencontres avec des cadres dirigeants, favorisant ainsi l'émergence d'une culture commune.

Le groupe Lagardère propose aussi à destination des hauts potentiels du Groupe un programme leadership, sur trois jours, dont les objectifs sont de stimuler l'innovation, piloter un projet transversal et devenir un acteur du changement.

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

Chez Lagardère Travel Retail, la formation est un enjeu clé. 5 % de la masse salariale est consacrée à la formation, et la branche a notamment mis au point depuis plusieurs années un programme très innovant de formation interne destiné à ses équipes commerciales.

L'accompagnement face aux nouvelles technologies

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

Celui-ci repose notamment sur un partenariat avec Netexplo, observatoire spécialisé dans l'étude de l'évolution des utilisations des nouvelles technologies, qui délivre tous les ans une analyse des tendances du numérique sur la base d'une captation des innovations digitales par un réseau international d'experts et de professeurs.

Ce partenariat permet à des collaborateurs du Groupe de participer au Forum annuel de l'Observatoire Netexplo et à différents workshops en matière de management et de marketing.

La mobilité interne

Complément indispensable de la formation pour le développement des compétences de ses salariés, la **mobilité** interne est également un enjeu très important pour le groupe Lagardère, qui a développé un dispositif ad hoc pour étudier les différentes opportunités, et les profils de candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité.

Le comité interbranches (composé de DRH référents en charge de la mobilité) a permis de réaliser une dizaine de mobilités en 2016 et de passer en revue plus de 80 postes et 37 candidats.

L'accompagnement des salariés dans leur engagement solidaire

La volonté du groupe Lagardère est également d'encourager ses collaborateurs dans leur engagement sociétal.

La Fondation Elle a été pionnière il y a huit ans dans l'accompagnement de l'engagement solidaire des salariés de Lagardère Active. 280 salariés, dont 20 nouveaux en 2016, ont ainsi participé aux différents ateliers et actions menés par la Fondation au service des associations.

De son côté, la Fondation Jean-Luc Lagardère décerne, depuis 2014, des bourses de l'Engagement à des associations parrainées par des salariés du groupe Lagardère.

Depuis 2016, chaque bourse est désormais dotée de 10 000 €. Pour la première fois en 2016, ce sont les collaborateurs du groupe Lagardère qui ont voté en ligne pour élire les trois projets lauréats via ENTER, le portail interne du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre du partenariat de la Fondation Jean-Luc Lagardère avec Sciences Po pour le programme destiné aux sportifs de haut niveau (cf. infra), deux collaborateurs de Lagardère Sports and Entertainment vont parrainer deux athlètes (un judoka et un nageur) afin de les accompagner sur le chemin de leur reconversion professionnelle.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi son partenariat avec Alter'Actions, qui propose un dispositif innovant d'aide au secteur de l'économie sociale et solidaire réunissant étudiants et managers d'entreprises qui effectuent des missions de conseils et managers d'entreprise qui les encadrent. Neuf managers du Groupe ont déjà participé à quatorze missions auprès d'associations œuvrant pour l'éducation et l'insertion des femmes, l'intégration des personnes en situation de handicap, la protection de l'environnement, ou encore la promotion de la lecture en prison.

Au sein d'Hachette Livre, le Comité d'action associative a pour objectif de soutenir financièrement des associations parrainées par des salariés et qui doivent porter sur les thèmes suivants : l'aide aux plus démunis, l'intégration, l'insertion, l'éducation, l'aide à la détresse, à la solitude et au handicap, la lutte contre l'illettrisme, la protection et la réhabilitation de l'environnement, ou, d'une façon générale, toute action à caractère caritatif ou écologique. Dix associations ont ainsi reçu 42 000 € en 2016.

Chez Lagardère Travel Retail, Lagardère Duty Free a renouvelé en 2016 son partenariat avec Action contre la Faim et offert une journée à 60 collaborateurs qui, avec l'association Aurore, ont repeint les locaux d'un centre d'hébergement d'urgence pour les migrants.

B.3 Performance

En matière d'accompagnement des jeunes

Nombre de stages et de contrats en alternance

Branche	Nombre de contrats en alternance	Nombre de stagiaires étudiants
Lagardère Publishing	229	420
Lagardère Travel Retail	87	132
Lagardère Active	166	446
Lagardère Sports and Entertainment	36	321
Hors Branches	8	35
Groupe 2016	526	1 354
Groupe 2015	609	1 513

En matière de formation

Nombre d'heures de formation réparties par statut

Branche	Cadres exécutifs	Cadres (hors exécutifs)	Journalistes/ Photographes	Autres salariés	Total
Lagardère Publishing	2 555	25 404	0	25 025	52 983
Lagardère Travel Retail	3 323	44 991	0	175 588	223 902
Lagardère Active	1 141	15 623	7 290	11 239	35 293
Lagardère Sports and Entertainment	201	1 487	3	6 044	7 735
Hors Branches	235	1 318	0	332	1 885
Groupe 2016	7 455	88 822	7 293	218 228	321 797
Groupe 2015	6 845	84 692	6 407	180 550	278 494



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

La répartition des heures de formations par thème souligne la cohérence de la politique du Groupe en la matière puisque 65 % des heures de formations sont consacrées à des formations dites « métier » et « management ». Ces formations sont étroitement liées à la performance des salariés dans leurs fonctions et à leurs perspectives d'évolutions professionnelles.

5.3.2.2 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE DU NUMÉRIQUE

Le renforcement de ses activités numériques ouvre au groupe Lagardère de nouveaux défis, tant en matière de nouveaux modèles économiques à inventer que de métiers à repenser, ou de nouvelles relations avec ses publics à maîtriser.

A) STRATÉGIE

Moteur de croissance pour le groupe Lagardère, le développement du numérique impose également une responsabilité accrue en matière de protection des données personnelles et de lutte contre le piratage. La protection des données personnelles concerne à la fois les données des collaborateurs et celles des différents clients des activités. Quant à la protection de la propriété intellectuelle, elle est par exemple au cœur du métier de Lagardère Publishing, car ses éditeurs sont dépositaires des droits patrimoniaux de leurs auteurs. Enfin, si les activités numériques du Groupe sont consacrées à la production de contenus et non à celle des supports sur lesquels ces contenus sont diffusés, il ne peut pas se désintéresser de l'impact écologique de ces supports numériques. Étant par ailleurs lui-même utilisateur de nombre de ces plates-formes (ordinateurs, mobiles, serveurs...), il se doit d'être attentif à l'empreinte environnementale de ces outils.

B) DÉPLOIEMENT

La création du Réseau Innovation Groupe dédié à l'innovation au niveau du groupe Lagardère, la participation du Groupe dans deux fonds d'investissement dédiés à l'innovation ainsi que les acquisitions ou le développement d'activités numériques réalisés en 2016 par les branches avec des acteurs du numérique, notamment chez Lagardère Publishing et Lagardère Active, attestent de la part importante liée au digital au sein du Groupe.

En matière de protection des données

La Direction des Systèmes d'information et la Direction des Risques du Groupe en liaison avec la Direction de la Compliance placée sous l'autorité de la Direction Juridique assurent une surveillance du dispositif notamment par l'intermédiaire d'un outil d'auto-évaluation (questionnaire) destiné à sensibiliser les personnes concernées et à s'assurer de l'application des bonnes pratiques au sein des systèmes d'information et des solutions numériques du Groupe. La campagne de mesure effectuée en 2015 a fait l'objet en 2016 d'un suivi des recommandations adressées à chaque entité concernée. Une nouvelle version de cette méthodologie a été élaborée en 2016, en s'appuyant sur les dernières versions des normes applicables ainsi que sur des experts en cyber sécurité et en malveillance. Cette version sera utilisée en 2017 dans le cadre de la prochaine campagne.

Le dispositif de maîtrise repose sur trois piliers :

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

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

Une campagne de sensibilisation des collaborateurs a de nouveau été réalisée en 2016 par la mise en place d'un jeu en ligne

pédagogique ainsi que par la publication d'articles de sensibilisation sur divers supports.

Afin de préparer la conformité à la nouvelle réglementation européenne qui sera applicable aux filiales concernées en mai 2018, le Groupe a amorcé l'installation en 2016 d'un programme ayant conduit à informer les entités, les sensibiliser sur le plan d'action identifié et à mettre en place l'organisation destinée à gérer la démarche en période transitoire puis en régime normal par la suite. Un responsable à la Protection des Données de niveau Groupe a ainsi été nommé. Il finalisera la mise en place de son réseau en 2017 en s'appuyant sur des correspondants locaux et assurera le déploiement d'un référentiel sur la base d'un outil commun.

La Direction de la Compliance du Groupe prévoit également de déployer un programme de conformité aux standards applicables à la protection des données personnelles comportant une politique, des procédures et des outils (chartes thématiques, collecte, déclarations, archivage...), des sessions de formation et une procédure de gestion des incidents.

Le sujet de la protection des données et de la sécurité numérique relève également des branches, et dans chacune d'elles, des actions de sensibilisation ont été organisées en 2016, en France et à l'étranger.

Dans le cadre d'un plan stratégique de renforcement de la sécurité informatique du Groupe initié en 2015, de nouveaux outils ont fait l'objet de déploiements en 2016, concernant notamment :

1. la surveillance des actifs du Groupe sur Internet ;
2. la mise à disposition d'un kiosque de gestion des certificats (cryptographie, signature électronique) ;
3. le renforcement du dispositif de détection des vulnérabilités des sites Internet ;
4. le renforcement du dispositif de gestion des alertes (abonnement mis à la disposition des gestionnaires locaux) ;
5. la première phase de l'étude d'une solution centralisée de traitement des intrusions qui sera finalisée en 2017 ;
6. l'analyse de la présence de contenus du Groupe au niveau du «dark web» et des objets connectés.

En matière de lutte contre le piratage

Chez **Lagardère Publishing**, celle-ci est assurée par les services juridiques de la branche, qui engagent des poursuites chaque fois qu'une infraction est constatée, qu'il s'agisse de plagiat, de parasitisme, d'abus du droit de citation, ou autre. Pour contrer le piratage des fichiers numériques, qui constitue l'atteinte la plus sérieuse au droit d'auteur, Lagardère Publishing fait appel à une société spécialisée, qui surveille Internet, détecte les utilisations frauduleuses de fichiers lui appartenant, et met les contrevenants en demeure de cesser leur activité.

Lagardère Active protège ses contenus Presse du piratage grâce à une société spécialisée avec laquelle le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM) a contracté pour le compte de ses membres.

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

En matière d'impact environnemental des outils numériques

Conscient de l'impact environnemental que génèrent ses activités liées au Numérique (de manière indirecte en ce qui concerne l'impact de la fabrication des supports et de la consommation de ceux-ci), le groupe Lagardère a décidé, en 2013, d'intensifier sa vigilance sur la fin de vie de ses propres outils numériques, en se dotant d'un indicateur de suivi sur le poids des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) collectés en France au sein du

Groupe puis cédés à des organismes agréés, chargés de leur traitement et de leur recyclage.

Au-delà de l'allongement de la durée de vie des terminaux, le Groupe, dans le cadre des contrats d'achats ou de location de matériels informatiques, fait preuve d'une grande exigence

C) PERFORMANCE

Indicateur	Unité	2016	2015	2014
Poids des D3E collectés afin d'être recyclés	Tonne	39,5	36,9	25,7
Poids cumulé des D3E collectés afin d'être recyclés (depuis 2013)	Tonne	135,1	95,6	58,7

Chaque entité du Groupe collecte en interne ses D3E puis les stocke avant de faire appel à un organisme agréé qui les prend en charge à partir d'un certain volume.

D'une année à l'autre, des variations de tonnages collectés peuvent donc s'expliquer par des notions de gestion de stock et de volume minimum.

5.3.2.3 FAVORISER L'ACCÈS AUX CULTURES ET AUX DIVERTISSEMENTS

Présentée parfois comme le quatrième pilier du développement durable, la culture est au cœur des activités du groupe Lagardère. Acteur à part entière de la société et de ses bouleversements, immergé dans le monde de la culture, de l'information, du divertissement, du sport et du voyage, Lagardère exerce une responsabilité sociétale bien spécifique que lui confère son statut d'acteur majeur des médias.

Conscient de l'impact bien particulier de ses contenus diffusés sur tous les supports, il a co-fondé, avec d'autres directions RSE de groupes de médias⁽¹⁾ et avec l'ORSE⁽²⁾, le Forum RSE des médias, qui anime la réflexion et l'échange de bonnes pratiques autour des enjeux spécifiques de responsabilité du secteur des médias.

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

L'engagement solidaire du groupe Lagardère au cœur de l'enjeu culturel - Les Fondations

Un premier vecteur d'engagement solidaire du groupe Lagardère est fourni par les médias audiovisuels de Lagardère Active, selon quatre modalités :

- ▶ la participation directe d'associations, de fondations ou d'organismes publics dans les programmes éditorialisés au sein des programmes ;
- ▶ l'octroi d'espaces publicitaires gracieux ;
- ▶ lors de programmations spécifiques diffusées en lien avec un événement particulier ;
- ▶ via la remise de prix, comme les prix Solidarité Version Femina & Europe 1.

Une quinzaine d'associations ou fondations ont été ainsi soutenues en 2016 par l'ensemble des médias de Lagardère Active, dans les domaines aussi variés que la santé, la lutte contre la précarité,

en matière de niveau de certification. Que ce soit dans le cadre des contrats de service et d'hébergement externes ou pour ses propres infrastructures, il poursuit également le déploiement des technologies de virtualisation qui permettent une optimisation des éléments actifs (serveur, réseau, stockage de données) avec des gains sur l'empreinte carbone des salles informatiques.

en passant par le soutien aux réfugiés, la lutte contre l'obésité, la protection de l'enfance ou la préservation de l'eau.

Dans tous ces domaines, l'ensemble des branches du Groupe, sous forme de partenariats, d'événements, de prix ou de concours ou de dons, ont également été engagées dans de nombreuses opérations de solidarité en 2016.

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

Fer de lance de son engagement pour la création, la remise des bourses par la Fondation permet de récompenser des jeunes créateurs du monde de la culture et des médias de moins de 30 ans (ou moins de 35 ans pour certaines catégories). Onze catégories sont ainsi récompensées par des jurys prestigieux : Écrivain, Producteur cinéma, Scénariste TV, Musicien (Musiques actuelles, Jazz et Musique classique), Libraire, Journaliste de presse écrite, Photographe, Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation et Créateur numérique.

Depuis sa création en 1990, 272 lauréats (dont 11 nouveaux en 2016) ont reçu la somme totale de 5 885 000 €, dont 255 000 € en 2016.

Ses lauréats sont ensuite régulièrement impliqués dans les autres programmes de la Fondation. Ainsi en est-il par exemple du partenariat avec l'Académie de France à Rome – la Villa Médicis –, qui a accueilli en 2016 trois lauréats de la Fondation pour une résidence d'un mois. De même, dans le cadre du soutien de la Fondation au programme culturel du Studio 13/16 du Centre Pompidou, destiné à un public d'adolescents placés au cœur de la création contemporaine, une lauréate de la Fondation a participé en 2016 au nouveau programme *Hors les murs* du Studio en animant un atelier artistique et ludique dans trois collèges parisiens.

La Fondation a également poursuivi ses programmes de promotion de la diversité culturelle en 2016 avec notamment deux manifestations autour de la littérature :

- ▶ le Marathon des mots de Toulouse, qui coopère avec le festival tunisien Al Kalimat autour d'un programme commun ;
- ▶ le prix de la littérature arabe, créé en 2013 par la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'Institut du monde arabe (IMA), seule récompense française distinguant la création littéraire arabe, qui a été remis à Inaam Kachachi pour *Dispersés* (Gallimard), un récit bouleversant sur la tragédie des chrétiens d'Irak. La Fondation

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

(2) Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

a renforcé son partenariat avec l'IMA début 2017, en lançant un cycle de lecture de littératures arabes une fois par mois.

L'engagement à promouvoir l'accès à la culture pour tous a également été largement honoré par la Fondation en 2016, à travers quatre partenariats :

- ▶ le soutien à l'orchestre Divertimento, et son académie, qui accompagne plusieurs centaines de jeunes, débutants (issus majoritairement de zones d'éducatons prioritaires) mais aussi professionnels, dans la découverte de l'orchestre symphonique ;
- ▶ le soutien à l'École Miroir, et à sa promotion de onze étudiants issus des quartiers populaires, qui bénéficient pendant trois ans d'une formation gratuite d'excellence aux métiers d'acteurs, réalisateurs, auteurs ;
- ▶ le soutien depuis 2012 au prix Jules Rimet, qui promeut la littérature sportive et a été remis en 2016 à Daniel Rondeau pour son ouvrage *Boxing-Club* (Grasset) tout en permettant également la lecture dans les clubs de football ;
- ▶ le soutien à l'association Lire pour en Sortir, qui organise dans sept établissements pénitentiaires des programmes de lecture pour les détenus et leur donne la possibilité, s'ils participent pleinement au programme en remplissant notamment des fiches de lecture, d'obtenir une réduction de peine supplémentaire.

Enfin, le soutien à l'éducation et à la promotion du sport et de ses valeurs, s'est concrétisé cette année encore par le partenariat avec Science Po, avec qui la Fondation a créé les certificats pour les sportifs de haut niveau. Depuis son lancement en 2007, 101 sportifs ont bénéficié de ce dispositif de reconversion professionnelle (dont la championne du monde de boxe Sarah Ourahmoune et le champion de judo Teddy Riner), dix nouveaux sportifs ont reçu leur certificat en 2016 et 31 sont inscrits pour le programme 2016-2017.

La Fondation Elle, fondation d'entreprise de Lagardère Active, placée sous l'égide du magazine *Elle*, a accueilli en 2016, quatorze nouveaux projets en France et à l'étranger, tout en poursuivant les engagements pluriannuels sur des programmes initiés au cours des deux années précédentes. Elle a ainsi engagé 299 000 € sur l'ensemble des projets. En tout, ce sont 80 projets dans 25 pays qui ont été menés depuis 2004.

La Fondation a aussi pour mission de mobiliser les collaborateurs autour de ses projets et de les sensibiliser à ses activités. Elle a ainsi initié en 2016 des rendez-vous de sensibilisation, notamment autour de la crise des réfugiés et des violences faites aux femmes.

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

La promotion des talents externes liés aux métiers

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

A) ACCESSIBILITÉ ET DIVERSITÉ DES CONTENUS, LIBERTÉ D'EXPRESSION, PLURALISME DES IDÉES

A.1 Stratégie

En tant que groupe de médias diversifié, Lagardère se doit d'assurer l'accessibilité de ses contenus à tous et plus particulièrement à ceux qui ne peuvent y avoir accès facilement, que ce soient pour

des raisons d'éloignement géographique, de précarité sociale ou d'incapacité physique.

Diversité des contenus, pluralisme des idées, promotion et défense de l'écrit, de la lecture et des auteurs, lutte contre l'illettrisme, liberté d'expression sont autant de thématiques liées aux activités et aux valeurs du groupe Lagardère.

A.2 Déploiement

En matière d'accessibilité

Comme chaque année, l'ensemble des chaînes de télévision, «jeunesse» (Tiji, Gulli, Canal J) et «adulte» (MCM, RFM TV, Elle Girl, Mezzo) de Lagardère Active, sont allées en 2016 au-delà des obligations fixées par le CSA en ce qui concerne le pourcentage de programmes sous-titrés diffusés.

Signataire de la Charte de qualité pour l'usage de la Langue des Signes Française dans les programmes télévisés, qui pose des critères qualitatifs à respecter pour l'usage de la langue des signes à la télévision, Lagardère Active diffuse régulièrement sur ses trois antennes jeunesse des programmes d'apprentissage à la langue des signes.

En février 2017, Gulli a également lancé un nouveau programme de divertissement et de sensibilisation au handicap auditif : *C'est bon signe*, qui met en scène le quotidien de Lucas, adolescent malentendant entouré de ses amis, qui raconte sur un ton décalé et décomplexé ses histoires de cœur et ses déboires avec les nouvelles technologies ou encore avec le métró.

Depuis 2008, Lagardère Publishing, via Audiolib, sa marque de livres audio, permet d'aider les malvoyants mais aussi les personnes qui ont des difficultés à lire, comme les jeunes dyslexiques.

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

Que cela soit par la diversité des ouvrages publiés par Hachette Livre, reflétant le pluralisme des opinions, dans plus de 70 pays et une quinzaine de langues, par le nombre de pays de diffusion des contenus audiovisuels produits par Lagardère Studios, par le nombre d'éditions de *Elle* dans le monde, par l'étendue du réseau de boutiques de Lagardère Travel Retail (4 232 points de vente à fin 2016) et la variété de produits distribués, ou encore par le nombre des talents sportifs et culturels représentés par Lagardère Sports and Entertainment, la diversité culturelle irrigue le groupe Lagardère.

Si l'Afrique et l'Espagne avaient été en 2015 de nouveaux terrains de déploiement des activités médias du Groupe, avec notamment Gulli Africa, lancée dans 22 pays et l'acquisition de Boomerang par Lagardère Studios, et le lancement de deux radios de LARI à Abidjan et Dakar, c'est au Camerouge que LARI a pris en 2016 des participations dans deux nouvelles radios.

Cette promotion de la diversité a également des traductions en matière sociale et sociale. Pour un groupe de médias, la diversité des équipes (cf. § 5.3.2.1) en interne doit également se retrouver dans les contenus diffusés par ses différents supports, ainsi que sur ses antennes de radio et de télévision, pour lequel le CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel) exerce une vigilance particulière. Les engagements du pôle Radio TV (pour Gulli et Europe 1 particulièrement) pour l'année 2017 en matière de Diversité ont été envoyés au CSA fin novembre 2016, conformément à la Délibération du CSA relative à cet enjeu. Des rencontres entre le CSA et les responsables des antennes sont prévues au printemps 2017.

En matière de représentation de la Diversité, les engagements pris pour l'année 2016 par les chaînes radio et télévision du Groupe en la matière ont été honorés. Il en est ainsi de Gulli, qui, de l'étape de la commande et de la mise en production des programmes jusqu'à la diffusion à l'antenne, s'est efforcée d'assurer une juste représentativité de la diversité des origines sociales et culturelles

dans l'ensemble de ses émissions, fictions, animations, jeux, etc. En 2016 la chaîne a également renforcé ses exigences vis-à-vis de ses partenaires fournisseurs de contenus, afin que ces derniers s'engagent davantage dans la lutte contre les préjugés sexistes. Conformément aux recommandations du CSA (cf. infra), Gulli a procédé à un décompte et à une appréciation de la présence des femmes ou personnages féminins dans ses séries d'animation, ses programmes pour les enfants et la famille, et enregistré un net progrès puisque la place des femmes est passée de 40 % à 54 % entre mai et octobre 2016.

Par ailleurs, à l'occasion de la Fête nationale, la chaîne a proposé à ses téléspectateurs une programmation spéciale autour de la « citoyenneté » avec notamment, la rediffusion du programme *Gulli à l'Élysée* où de jeunes reporters découvrent l'Élysée et rencontrent le Président de la République.

Tout au long de l'année 2016 Europe 1 a maintenu sa vigilance quant à la représentation des différentes composantes de la société française aussi bien à travers ses intervenants (animateurs, journalistes, invités, auditeurs), que dans ses programmes ou par les sujets traités dans ses journaux et émissions. Les actions à l'antenne ont permis de mettre en exergue la richesse de la diversité de la société française, entendue comme la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale, des catégories socioprofessionnelles, des sexes (hommes et femmes) et du handicap. Gage de son engagement en la matière aux côtés de Virgin Radio et RFM, Europe 1 a également participé à l'initiative du CSA autour de la Fête nationale du 14 juillet en diffusant pour la deuxième année consécutive un spot réalisé et produit en faveur de la diversité du 11 au 15 juillet 2016.

Europe 1 a mené également plusieurs actions hors antenne en faveur de la diversité, à travers différents partenariats culturels et opérations

spéciales, comme le Prix Solidarité Version Femina & Europe 1 visant à récompenser des associations engagées dans les domaines de l'environnement, de la solidarité, de l'insertion sociale, de l'accès à l'éducation et à la culture, de la santé, du handicap, de la lutte contre la pauvreté, de la défense des droits humains.

La liberté d'expression, c'est-à-dire le droit d'informer et d'être informé, conformément à l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, est l'une des valeurs fondamentales de la démocratie. Indépendamment des actions de ses médias, le groupe Lagardère essaie également de la promouvoir dans ses autres activités.

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

Hachette Livre participe, en tant que membre fondateur, au cercle des éditeurs du PEN Club, ONG fondée en 1921 pour défendre la liberté d'expression (particulièrement celle des écrivains persécutés) et promouvoir la littérature dans le monde. Le Groupe a ainsi publié en 2016 plusieurs livres écrits par des auteurs menacés dans leur liberté d'expression, comme celui de Yeommi Park, jeune activiste née en Corée du Nord qui est une fervente militante des droits de l'homme. Par ailleurs, la collection des « Lettres à », inaugurée par *Lettres à la France*, a continué en 2016 à soutenir la liberté d'expression, à travers des *Lettres à la jeunesse* et *Lettres à Paris*, parus en hommage aux victimes des attentats du 13 novembre 2015 au Bataclan. Hachette Livre a également publié le livre d'Antoine Leiris, compagnon d'une victime de l'attentat contre le Bataclan, *Vous n'aurez pas ma haine*, écrit en témoignage des victimes.

A.3 Performance

Indicateur	Unité	2016	2015	2014
Nombre de nouveaux ouvrages publiés dans le catalogue Audiolib au cours de l'année	Nb	73	78	70
Nombre de titres disponibles dans le catalogue Audiolib à fin d'année	Nb	531	458	380
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Gulli consacré à des programmes sous-titrés	%	29,45	30,4	30,01
Pourcentage du temps d'antenne annuel de Canal J consacré à des programmes sous-titrés	%	27	46,3	47,14
Nombre d'heures de programmes sous-titrés et dédiés à l'univers des sourds et des malentendants sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	4 680	6 521	6 460

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

B.1 Stratégie

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

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

notamment les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

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

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

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

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

B.2 Déploiement

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

Hatier a également créé en 2013 le Tremplin Prépabac, un grand concours visant à soutenir financièrement le projet professionnel d'un lycéen à hauteur de 5 000 €. Depuis 2013, plus de 1 500 lycéens ont participé au Tremplin.

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

Gulli s'est doté en décembre 2015 d'une charte déontologique (qui intègre notamment les nouveaux moyens de diffusion de ses contenus sur les plates-formes numériques) après l'approbation de son Comité d'éthique composé de personnalités qualifiées et d'experts indépendants qui sont chargés de veiller au contenu des programmes et à la protection de l'enfance.

Les radios et régies publicitaires du Groupe, quant à elles, se mobilisent en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots sur les antennes et/ou la mise en place de bannières publicitaires sur les sites Internet pour des associations consacrées à la défense de cette cause.

B.3 Performance

Indicateur

Indicateur	Unité	2016	2015	2014
Nombre d'heures de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse au cours de l'année	Heure	553h	536h	330h
Nombre d'heures cumulées de programmes de prévention de l'obésité diffusées sur les chaînes Jeunesse depuis 2009	Heure	2 593h	2 040h	1 504h
Nombre de contentieux formels pour cause de travail des enfants	Nb	0	0	0

En matière de lutte contre l'obésité, les chaînes Jeunesse du Groupe s'engagent pour la promotion d'une alimentation saine et équilibrée, participant ainsi, auprès de leurs jeunes téléspectateurs, à la valorisation des comportements alimentaires sains. À ce titre, elles ont participé au dialogue mené par le CSA pour l'établissement d'une nouvelle Charte alimentaire conclue en novembre 2013 et entrée en vigueur en janvier 2014 pour une période de cinq ans.

Au-delà de l'engagement quantitatif (cf. tableau infra), les émissions diffusées en 2016 témoignent de la volonté des chaînes Jeunesse de Lagardère Active de proposer des programmes de qualité. En mai 2016, les trois chaînes ont également participé à la journée européenne de lutte contre l'obésité avec notamment une programmation spéciale *Manger Bouger*, pour sensibiliser les jeunes publics.

En matière d'éducation aux médias, Europe 1 et Gulli se sont à nouveau associés, les 24 et 25 mars 2016 à la 27^e Semaine de la presse et des médias dans l'école, manifestation orchestrée par le Centre de liaison de l'enseignement et des médias d'information (Clemi) et le ministère de l'Éducation nationale pour permettre aux enfants de comprendre le système des médias, former leur jugement critique, développer leur goût pour l'actualité et forger leur identité de citoyen. Les deux médias du groupe Lagardère ont ainsi invité dans leurs locaux deux classes d'élèves âgés de 10 à 12 ans, pour une découverte de l'univers de la radio et de la télévision à travers diverses activités et expériences.

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

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

C) SENSIBILISATION AUX SUJETS DE SOCIÉTÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

C.1 Stratégie

L'ensemble des médias, via leurs contenus, peuvent contribuer à donner à leurs publics des clés de compréhension des grands enjeux de société contemporains (environnement, justice sociale, diversité, santé, droits de l'homme...).

C.2 Déploiement

En 2016, les médias de Lagardère, à la fois dans leurs contenus et leurs partenariats ont contribué à éclairer les différents publics

concernés sur tous les grands sujets de société. Parmi ceux-ci, on retiendra notamment :

La promotion des droits des femmes, incarnée notamment par le magazine *Elle*, à la fois dans ses contenus et via les événements qu'il organise, est sans doute le sujet le plus emblématique pour Lagardère Active. Ainsi, le Forum Elle Active (dont Europe 1 est partenaire) a été organisé les 8 et 9 avril 2016 dans les locaux du Conseil économique, social et environnemental à Paris, également le 1^{er} février à Lyon et le 16 juin à Bordeaux. Une journée d'échanges et de débats *Elle et les femmes* a également été organisée le 17 janvier 2017 afin d'interpeller les candidats à la présidentielle sur la situation des femmes en France.

L'éducation en matière de santé

Le site Internet Doctissimo et ses deux extensions MonDocteur et Doctipharma sont en première ligne sur l'éducation à la santé. Mais Lagardère Studios, qui produit notamment en Afrique la série *C'est la vie*, et Lagardère Radio Internationale (LARI) qui diffuse sur les ondes de Vibe Radio des programmes comme *Parole aux jeunes* auprès des publics africains, ont également joué un rôle très actif en matière d'éducation à la santé et de prévention.

La promotion de l'innovation

Lancés en décembre 2015 au moment de la grande conférence à Paris sur le climat, les Trophées de l'environnement organisés par Europe 1 ont été transformés en Trophées de l'avenir en 2016. Ils ont permis de récompenser plusieurs initiatives très innovantes dans différents domaines, de la santé à l'environnement en passant par l'éducation.

5.3.2.4 RENFORCER L'ÉCO-RESPONSABILITÉ DES ACTIVITÉS

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

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

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

Les principaux enjeux d'éco-responsabilité du groupe Lagardère sont : la gestion responsable du papier (qui intègre à la fois la préservation des ressources naturelles et l'économie circulaire), la lutte contre le changement climatique et la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement.

A) LA GESTION RESPONSABLE DU PAPIER

A.1 Stratégie

Le groupe Lagardère est depuis longtemps engagé dans une rigoureuse politique de gestion responsable du papier qui s'exerce tout au long du cycle de vie. De l'approvisionnement à la gestion des invendus en passant par les différentes phases de production, Lagardère s'engage sur toutes les étapes en travaillant avec l'ensemble des partenaires commerciaux concernés.

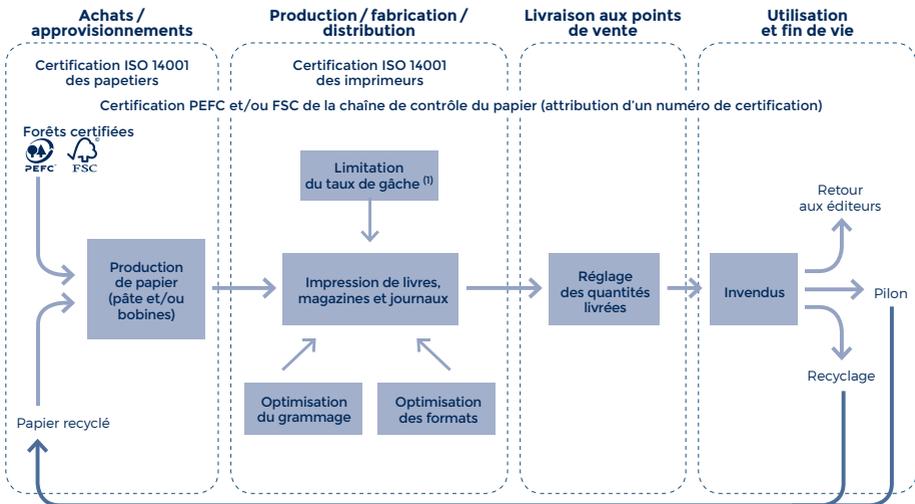
Matière première renouvelable, le bois se trouve à l'origine de la fabrication du papier. La ressource bois est transformée en pâte qui servira de base à la fabrication des bobines de papier. Puis, les bobines passent chez l'imprimeur pour être transformées en livres, magazines et journaux. Une fois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

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

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

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

Le cycle du papier



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

A.2 Déploiement

Achats de papier

Lagardère cherche à accroître d'année en année à la fois la part de son papier acheté certifié, c'est-à-dire issu de forêts gérées durablement, et l'utilisation de papier recyclé lorsque cela est possible.

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papiers achetés par les imprimeurs ont permis de réduire significativement la part des fibres rentrant dans les publications dont l'origine ne pouvait pas être tracée et/ou de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation. Lagardère Publishing demande ainsi à ses fournisseurs en Asie de bannir certaines qualités de papiers qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.).

En 2016, Hachette Book Group a lancé un nouveau programme de vérification des fibres asiatiques (cf. infra).

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

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

Suivi de la consommation de papier

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

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

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche est réalisé en France et à l'étranger. Ce suivi permet de :

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

- ▶ définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- ▶ identifier les axes d'amélioration continue en liaison avec les fournisseurs.

Les ajustements de format des publications constituent également des moyens d'optimiser la production des livres et magazines. Lagardère Publishing propose ainsi un grand nombre de manuels scolaires en format unique par titre et optimisé pour réduire le taux de gâche papier lors de la production. Lorsque le format compact est retenu, il reçoit un accueil favorable des prescripteurs que sont les enseignants, des acheteurs et aussi des élèves dont les cartables sont allégés. Lagardère Active propose aux responsables éditoriaux des optimisations de format leur permettant de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché tout en réduisant le poids consommé et transporté.

La technologie d'impression à la demande, qui permet de n'imprimer des livres qu'à la commande, contribue également à réduire la consommation de papier, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. Le Groupe a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni et son catalogue s'est encore agrandi en 2016.

En France, Hachette Livre a aussi mis cette technologie à la disposition d'un ambitieux projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser via le réseau de libraires une sélection de 145 000 ouvrages libres de droits sélectionnés parmi les 200 000 livres numérisés de Gallica, la bibliothèque numérique de la BnF.

Fin de vie du papier

La gestion de ses invendus (livres et magazines) constitue le principal enjeu environnemental du groupe Lagardère en matière d'économie circulaire (prévention et recyclage des déchets).

Chez Lagardère Active, le pôle de Presse Magazine agit en amont sur la réduction du taux d'invendus par l'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente). Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle procède régulièrement à des actions de réglage des quantités imprimées et livrées à l'aide de logiciels spécialisés utilisés par les directeurs de vente des titres. Ces actions ont permis d'obtenir des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis une douzaine d'années.

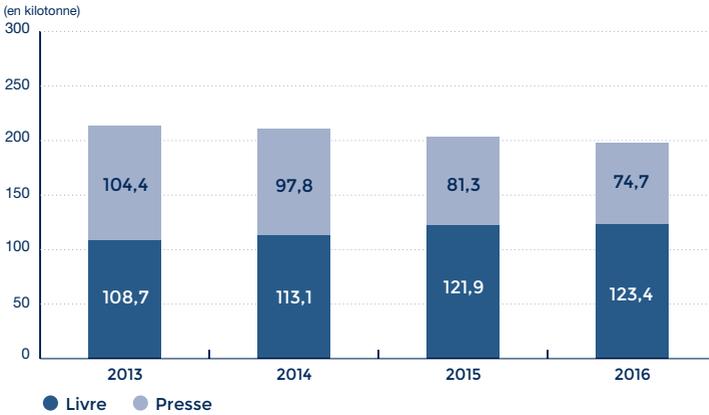
Devant l'enjeu économique, environnemental et sociétal que représentent la récupération et le recyclage des titres vendus ou distribués gratuitement, les organisations professionnelles de la presse, dont le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM), avaient signé en 2013 une « Convention d'engagement volontaire en faveur de la sensibilisation au tri, à la collecte et au recyclage des papiers de presse » avec le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi qu'Ecofolio, l'éco-organisme de la filière des papiers graphiques agréé par l'État. C'est dans le cadre de cette convention que quarante pages de publicité ont ainsi été accordées gracieusement à Ecofolio en 2016 dans les magazines de Lagardère Active afin de contribuer à la sensibilisation du public.

Chez Lagardère Publishing, le taux d'invendus des livres fait référence au périmètre géré par Hachette Livre Distribution, soit l'ensemble des activités en France, en Belgique, en Suisse, au Canada ainsi que le grand export. Les invendus qui ne sont pas pionnés afin d'être recyclés sont réintégrés au stock.

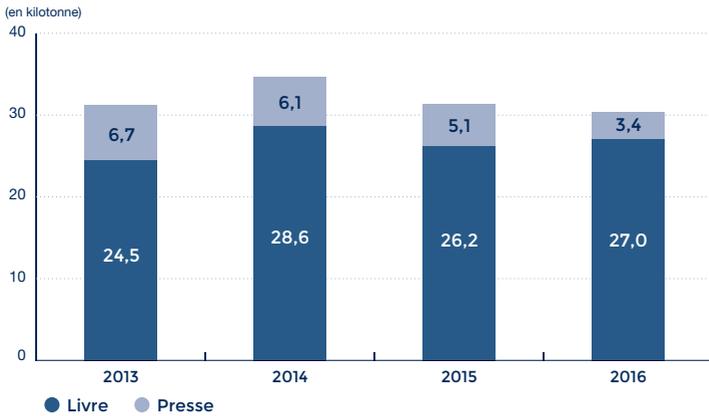
(1) Cet audit a pour but de vérifier que l'ensemble des flux physiques et administratifs donne une traçabilité satisfaisante tout au long de la chaîne de prestations jusqu'au service de maquette qui appose le logo sur le magazine, qui est alors certifié sous un numéro propre.

A.3 Performance

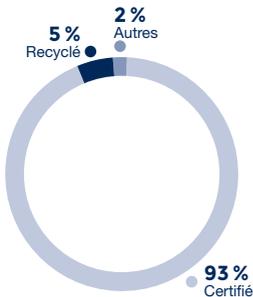
Poids total du papier acheté en propre par Lagardère



Poids total du papier fourni par les imprimeurs

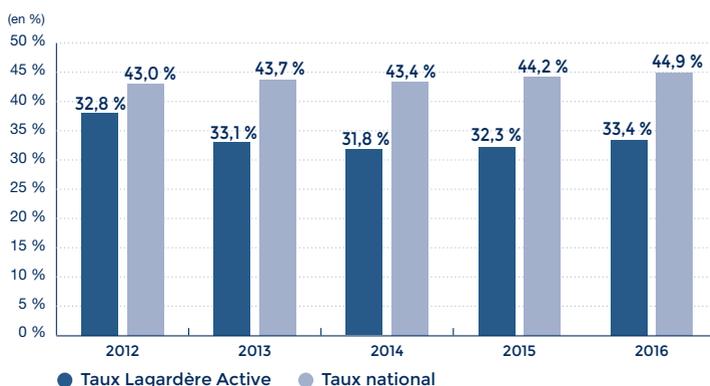


Répartition du papier acheté et fourni en 2016



Indicateur	Unité	2016	2015	2014
Poids total du papier acheté en propre	kilotonne	198,1	203,2	210,9
Poids total du papier acheté et fourni	kilotonne	228,5	234,5	245,6
Part du papier certifié		93	91	88
Part du papier recyclé	%	5	5	4
Nombre de magazines certifiés PEFC	Nb	27	28	29
Nombre de pages de publicité accordées à Ecofolio dans les magazines de Lagardère Active	Nb	40	42	68

Comparaison des taux d'invendus des magazines en France



Indicateur	Unité	2016	2015	2014
Taux d'invendus de Lagardère Publishing France	%	22	22	24,71
Pourcentage d'invendus pilonnés et recyclés	%	73	76	57
Pourcentage d'invendus remis en stock	%	27	24	43
Taux d'invendus de Lagardère Active	%	33,4	32,3	31,8
Pourcentage d'invendus recyclés	%	96	94	92
Pourcentage d'invendus remis sur le marché	%	4	6	8

B) CHANGEMENT CLIMATIQUE

B.1 Stratégie

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

Afin d'identifier les postes les plus significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de ses activités ainsi que les leviers d'action (opérationnels ou d'influence) pour les réduire, le groupe Lagardère a réalisé, au cours du premier semestre 2016, son premier Bilan Carbone® consolidé, incluant donc l'ensemble des activités de ses quatre branches et par conséquent l'usage des biens et services que le Groupe produit.

Ce diagnostic a permis de confirmer de nombreuses hypothèses et de fournir des ordres de grandeur. Ainsi, si les postes d'émissions les plus élevés sont des postes indirects étroitement liés aux business du Groupe mais sur lesquels il n'existe quasiment aucune maîtrise (fabrication des produits vendus dans les points de vente et fabrication des supports audiovisuels notamment), la fabrication des produits papier, le fret et les consommations d'énergie du parc immobilier constituent les principales sources sur lesquelles le Groupe peut agir.

Des résultats qui viennent donc étayer les démarches initiées depuis plusieurs années par le groupe Lagardère en matière de stratégie bas carbone à savoir la production des produits papier (livres et magazines), la maîtrise des consommations énergétiques dans les bureaux, points de vente et entrepôts du Groupe et la recherche d'optimisation des activités logistiques.

Par ailleurs, le Groupe n'est pas implanté dans des zones géographiques susceptibles d'être impactées par l'augmentation ou l'aggravation de la fréquence ou l'intensité des aléas climatiques. En conséquence, estimant que cette situation ne donnait pas matière à nuire au bon déroulement de ses activités, le Groupe n'a pour l'instant pas mis en place de mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

B.2 Déploiement

Dans les bureaux

Dans une démarche de recours aux énergies faiblement émettrices de CO₂, plusieurs immeubles abritant les collaborateurs du groupe Lagardère sont chauffés par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU). 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.

L'immeuble qui accueille Hachette Livre à Vanves a obtenu la certification NF Bâtiments tertiaires-Démarche HQE et le label de performance énergétique BBC. Le nouveau quartier général de Hachette UK, à Carmelite House, est pour sa part certifié BREEAM.

De manière générale, les bureaux où évoluent les collaborateurs du Groupe sont de plus en plus configurés en vue d'optimiser les consommations énergétiques du quotidien (éclairage LED, détecteurs de présence, équipements informatiques labellisés, mutualisation des équipements, etc.).

Dans les activités

Chez **Lagardère Publishing**, après le troisième bilan carbone réalisé sur le périmètre francophone en 2015 (qui avait enregistré une nouvelle diminution de 10 % de ses émissions par rapport à 2012), la filiale américaine de la branche a pris fin 2016 une nouvelle

initiative de vérification des fibres utilisées dans la fabrication du papier en provenance d'Asie. Ce nouvel outil de performance environnementale, qui devrait s'étendre aux autres territoires de la branche livre en 2017, complète le programme Cap Action Carbone qui permet notamment depuis quatre ans l'affichage sur les livres francophones d'une double indication : celle de l'empreinte carbone de l'ouvrage et celle de l'origine (certifiée ou recyclée) des fibres utilisées.

Lagardère Active, en parallèle de sa démarche sur le papier, recherche en permanence l'optimisation des transports lors du cycle de fabrication, en rapprochant les sites des papetiers, imprimeurs, brochures et routeurs et en privilégiant les moyens de transport moins émissifs en GES (train ou bateau, lorsque cela est possible).

Chez **Lagardère Travel Retail**, où le réaménagement des magasins Relay en France a été l'occasion de tester le principe d'*upcycling*, qui a permis de limiter les émissions de gaz à effet de serre, les efforts portent également sur les émissions liées au transport, dans le cadre des livraisons des entrepôts. Depuis 2015, Lagardère Duty Free dispose désormais d'une flotte de douze véhicules hybrides.

B.3 Performance

Les consommations reportées dans le tableau ci-dessous concernent l'ensemble des activités européennes du Groupe (France, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Espagne, Hongrie, Italie, Islande, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède, Suisse) soit un peu plus de 64 % des effectifs permanents au 31 décembre 2016.

Ces données font référence aux consommations directes et indirectes d'énergie de l'ensemble des bureaux, points de vente, entrepôts, salles serveur, sites de diffusion radio, salles de spectacle, académies sportives et stades à partir desquels s'opèrent l'ensemble des activités du Groupe sur le périmètre évoqué ci-dessus.

Consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe

Branche	Année	Gaz (kWh)	Fioul (kWh)	Électricité (kWh)	Chauffage urbain (kWh)	Total (kWh)
Lagardère Publishing	2016	17 045 552	3 359 565	28 370 697	388 203	49 164 016
	2015	12 388 715	2 699 245	26 713 516	1 811 817	43 613 293
Lagardère Travel Retail	2016	7 693 446	2 975 376	112 528 334	4 667 415	127 864 571
	2015	9 163 603	1 622 326	107 028 097	3 632 784	121 446 810
Lagardère Active	2016	2 918 262	182 437	17 951 152	1 966 450	23 018 301
	2015	3 069 256	398 689	20 675 208	2 585 850	26 729 003
Lagardère Sports and Entertainment	2016	8 145 953	169 290	6 523 794	657 970	15 497 007
	2015	7 663 776	188 854	7 092 760	658 902	15 604 292
Hors Branches	2016	0	0	1 025 411	328 000	1 353 411
	2015	0	0	1 016 341	340 000	1 356 341
Total	2016	35 803 213	6 686 668	166 399 387	8 008 038	216 897 306
	2015	32 285 350	4 909 114	162 525 922	9 029 353	208 749 739

Entre 2015 et 2016, certaines variations apparaissent (à la hausse ou à la baisse) dans les consommations d'énergie. Au global, les consommations d'énergie du Groupe en Europe (France inclus) ont eu tendance à augmenter. Une augmentation portée par les branches Publishing et Travel Retail et qui s'explique notamment

par une variation de périmètre (intégration d'immeubles non pris en compte en 2015 et intégration de nouvelles entités dans le périmètre de consolidation) ainsi que par une amélioration du processus de collecte des données.

Équivalence CO₂ des consommations d'énergie tertiaire du Groupe en Europe (en teq CO₂)

Branche	Année	Scope 1	Scope 2	Total
Lagardère Publishing	2016	4 736,25	6 496,91	11 233,16
	2015	3 009,91	5 285,83	8 295,74
Lagardère Travel Retail	2016	2 610,42	44 273,95	46 884,36
	2015	2 126,81	44 668,53	46 795,34
Lagardère Active	2016	683,62	4 855,45	5 539,07
	2015	673,87	6 260,00	6 933,87
Lagardère Sports and Entertainment	2016	1 552,03	1 705,79	3 257,83
	2015	1 472,37	1 892,79	3 365,16
Hors Branches	2016	0,00	148,04	148,04
	2015	0,00	145,57	145,57
Total	2016	9 582,32	57 480,15	67 062,46
	2015	7 282,96	58 252,72	65 535,68

En toute logique, les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations ci-dessus ont légèrement augmenté au niveau du Groupe en 2016. De manière plus précise, l'intégration, sur une année entière, du nouveau bâtiment abritant la grande majorité des équipes de Lagardère Publishing au Royaume-Uni explique en grande partie les augmentations recensées au sein de la branche et donc du Groupe.

D'une manière générale, les évolutions des consommations d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre, 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 et/ou de nouveaux bâtiments 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 ;
- ▶ un changement dans les facteurs d'émissions utilisés pour convertir l'énergie en équivalent CO₂.

C) LA RESPONSABILITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

C.1 Stratégie

La Politique Achats Responsables en vigueur depuis 2013 promeut auprès des acheteurs du Groupe le respect de l'environnement, la diversité et l'insertion sociale, la qualité de gouvernance, l'accès facilité aux TPE/PME, la prise en compte de la trésorerie des petits fournisseurs et la sélection de fournisseurs responsables.

En parallèle de cette Politique Achats Responsables, le groupe Lagardère dispose également d'une Charte fournisseur responsable, qui s'appuie sur un certain nombre de référentiels internationaux comme les principes directeurs de l'OCDE, les conventions de l'OIT et le Pacte mondial. Depuis 2013, cette Charte est systématiquement soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe.

C.2 Déploiement

Les évaluations des fournisseurs de Lagardère se sont poursuivies en 2016 (238 en 2016) dans le cadre du partenariat signé avec Ecovadis qui fournit une plate-forme collaborative permettant aux entreprises d'évaluer les performances environnementales et sociales des fournisseurs. Le Groupe a décidé fin 2016 d'approfondir avec son partenaire sa vigilance sur le sujet en travaillant sur une cartographie des risques RSE liées à ses achats.

Lagardère Publishing et Lagardère Active mènent par ailleurs depuis longtemps une politique efficace de sensibilisation environnementale et sociale auprès de leur papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. Ainsi, plus de 99% du papier acheté par les deux branches en 2016 provient d'usines certifiées ISO 14001.

Enfin, conformément à la Charte fournisseur responsable, qui prévoit que l'éditeur puisse faire diligentement des audits de conformité dans les locaux et tout site de production des fournisseurs et sous-traitants, avec sanction à la clé pour tout contrevenant, Hachette Collections a réalisé six audits en 2016. Quatre audits ont validé la conformité aux exigences. Un audit a mis en évidence des non-conformités critiques qui ont été corrigées par le fournisseur, lequel a ensuite été ré-audité avec succès.

C.3 Performance

Indicateur	Unité	2016	2015	2014
Nombre de Chartes fournisseur responsable actives à fin d'année	Nb	378	248	-
Nombre de fournisseurs et sous-traitants évalués via la plateforme Ecovadis au 31/12/2016	Nb	238	164	-
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 – Lagardère Publishing	%	62	50	48
Part du chiffre d'affaires réalisé avec des imprimeurs certifiés ISO 14001 – Lagardère Active	%	23	25	22
Part du papier acheté en direct provenant d'usines certifiées ISO 14001 – Lagardère Publishing	%	99	90	78
Part du papier acheté en direct provenant d'usines certifiées ISO 14001 – Lagardère Active	%	99,5	99,5	99

D) HYGIÈNE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE - LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le développement croissant depuis 2014 des activités de Foodservice chez Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans près de 800 points de vente dans 17 pays, va de pair avec une attention accrue aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire qui deviennent prioritaires.

Elaborée avec l'accompagnement d'Eurofins, expert en sécurité alimentaire, la politique de Lagardère Travel Retail en la matière se déploie désormais dans trois dimensions :

1. Des lignes directrices (*Food Safety Guidelines*) diffusées dans l'ensemble des pays, comprenant à la fois une politique avec des règles strictes à appliquer (qui sont parfois plus exigeantes que les réglementations locales en matière d'hygiène) et des outils pour implémenter des plans d'action et des objectifs.
- En France, 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.

2. Un plan d'audits annuels réalisés dans les filiales, comprenant à la fois des questionnaires poussés dans chaque point de vente et des audits dans chaque siège de filiale. Huit pays ont été audités en 2016, dix devraient l'être en 2017 et quinze en 2018.

3. Des programmes de sensibilisation déployés dans les nouveaux pays d'implantation du Foodservice, comme les États-Unis, la Chine et l'Australie.

Indépendamment des enjeux d'hygiène et de sécurité, la branche est de plus en plus attentive à la demande croissante des donneurs d'ordre et des consommateurs pour une offre alimentaire au service de la santé et du bien-être des voyageurs. Cette attention passe notamment par des partenariats avec des marques engagées sur la qualité intrinsèque des produits ou sur l'approvisionnement de proximité.

Enfin, au-delà de la dimension hygiène et sécurité alimentaire et offre de produits sains, Lagardère Travel Retail exerce une vigilance vis-à-vis du gaspillage alimentaire, qui s'exerce notamment par une gestion plus efficace des stocks dans les entrepôts. Lagardère Travel Retail a également amorcé en 2016 la mise en place de projets de redistribution de ses invendus au profit d'associations caritatives.

Ainsi une collaboration a été lancée, en France, avec l'association le Chaînon Manquant qui récupère les denrées alimentaires non distribuées dans les Relay H Café de l'Hôpital de la Pitié-Salpêtrière afin de les redistribuer. Entre septembre et décembre 2016, environ 117 kg de nourriture ont ainsi été récupérés.

(1) HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.

5.3.3 LE SUIVI DES AUTRES INFORMATIONS REQUISES PAR LA LOI

Au-delà des informations fournies au titre des quatre enjeux stratégiques (cf. § 5.3.2), dont certaines figurent sur la liste de l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (comme l'atteste la table de

concordance § 5.3.4.3.A), le texte ci-dessous rassemble ci-après, les autres informations requises par la loi, dans les trois domaines social, environnemental et sociétal.

5.3.3.1 LES INFORMATIONS SOCIALES

Répartition des effectifs permanents par tranches d'âge

Branche	- de 30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	+ de 60 ans	Total
Lagardère Publishing	1 223	1 843	1 863	1 420	304	6 653
Lagardère Travel Retail	5 862	4 301	3 482	2 509	896	17 050
Lagardère Active	577	1 048	1 009	577	74	3 285
Lagardère Sports and Entertainment	394	548	336	128	34	1 440
Hors Branches	23	32	41	38	13	147
Groupe	8 079	7 772	6 731	4 672	1 321	28 575
Pourcentage	55 %		24 %	21 %		

Entrées / sorties de personnel

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

Répartition des entrées et sorties de salariés par type

Branche	Embauches	Fusion/Absorption	Transformation	Mobilités internes	Total
Lagardère Publishing	780	189	151	57	1 177
Lagardère Travel Retail	6 638	2	243	27	6 910
Lagardère Active	417	105	171	32	725
Lagardère Sports and Entertainment	246	13	86	19	364
Hors Branches	11	0	4	2	17
Groupe 2016	8 092	309	655	137	9 193
Groupe 2015	5 560	-	631	152	6 343

Branche	Démissions	Départs à la retraite	Licenciements économiques	Licenciements personnels	Ruptures avec accord amiable	Raison autre	Total
Lagardère Publishing	449	73	38	103	59	84	806
Lagardère Travel Retail	3 913	92	56	1 048	589	561	6 259
Lagardère Active	122	7	10	66	105	152	462
Lagardère Sports and Entertainment	171	5	44	49	51	11	331
Hors Branches	4	2	0	2	6	9	23
Groupe 2016	4 659	179	148	1 268	810	817	7 881
Groupe 2015	3 261	149	406	810	1 614	821	7 061

En 2016, la grande majorité des entrées dans le Groupe concernent des embauches effectuées à l'extérieur de l'entreprise et des transformations de contrat non permanent en contrat permanent (95% des entrées).

Comme chaque année, la grande majorité des mouvements d'entrées-sorties de salariés se concentrent sur la branche Lagardère Travel Retail qui rassemble des métiers à vocation commerciale (points de vente en zones de transport) et donc bien plus soumis au turnover que d'autres métiers du Groupe. Cet effet étant renforcé dans certaines régions géographiques où la branche Lagardère Travel Retail s'est développée, notamment les États-Unis, où la tendance du marché porte à une très forte rotation des effectifs. Lagardère Publishing a également connu, en 2016, une année plus riche en mouvement d'entrées-sorties.

Rémunérations, couverture sociale

La gestion des rémunérations et de leur évolution est un outil essentiel dans la reconnaissance du travail et de la performance des collaborateurs, la politique du Groupe étant de favoriser des augmentations de salaire fondées sur l'évaluation des résultats individuels, selon des critères qualitatifs et quantitatifs définis par les filiales.

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

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

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

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

En outre, il cherche à favoriser une certaine fidélisation de ses collaborateurs clés 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. rapport spécial de la Gérance § 7.3.5).

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

En matière de couverture sociale, l'ensemble des collaborateurs du Groupe situés en France bénéficie de régimes complémentaires de santé et de prévoyance pour lesquels les employeurs participent financièrement. Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales, des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés à l'ensemble des salariés.

Salaires annuels bruts moyens par statut et par zone géographique (en €)

Continents	Cadres exécutifs	Cadres	Journalistes/ Photographes	Autres salariés
France	206 727	55 998	62 475	24 672
Europe sans la France	128 163	47 964	14 772	24 494
Continent Américain	372 899	114 355	NA	20 241
Asie-Océanie	153 760	45 421	28 507	24 847
Afrique	38 902	46 793	NA	9 847
Moyenne Groupe 2016	173 806	59 979	52 012	22 978
Moyenne Groupe 2015	177 875	55 470	55 792	25 676

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 (dus à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux de vie et les coûts de la vie étant très différents d'un pays à l'autre) qu'aucune conclusion ou aucune comparaison ne peut en ressortir de manière globale.

Organisation du dialogue social

Composante essentielle de la politique de ressources humaines du groupe Lagardère, le dialogue social, qui s'inscrit sur un principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux, se situe à tous les niveaux de l'organisation (entités, branches et Groupe).

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

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

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

Sur le plan du dialogue social, au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe souhaite privilégier la concertation et le dialogue avec ses partenaires sociaux et entre ses différentes filiales, en France et à l'international.

Dans cet objectif, deux comités ont été constitués : le Comité d'Entreprise Européen, créé en janvier 2003, et le Comité de Groupe, créé en janvier 2002.

Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés français du groupe Lagardère.

Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires, salariés du Groupe en Europe. Après son renouvellement au 1^{er} juillet 2015, les salariés français détiennent 13 sièges et ceux de dix pays européens – Allemagne, Autriche,

Belgique, Espagne, Hongrie, Italie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni – se partagent les 17 sièges restants.

En juillet 2017, ces deux instances seront renouvelées.

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle ordinaire pour chacune des deux instances.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux.

Au cours de l'année 2016, deux réunions ordinaires du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen ont eu lieu. Elles ont permis de faire un bilan de l'activité de chaque branche, mais également d'aborder leurs stratégies.

Le projet de cession de l'activité de Distribution de la branche Lagardère Travel Retail, qui s'est conclu au début de l'année 2017, a également donné lieu en 2016 à une réunion extraordinaire du Comité d'Entreprise Européen qui a permis aux partenaires sociaux d'être tenus informés de l'avancée de ce projet.

Bilan des accords collectifs

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

Continents	Accords collectifs en vigueur existants au 31/12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	540	56
Europe sans la France	104	19
Continent américain	14	5
Asie-Océanie	2	0
Groupe 2016	660	80
Groupe 2015	665	72

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

Type d'accord	Égalité professionnelle	Hygiène, sécurité, conditions de travail	Insertion des travailleurs en situation de handicap	Couverture sociale	Durée du travail	Formation	Rémunération
Groupe 2016	52 %	55 %	41 %	57 %	78 %	36 %	74 %
Groupe 2015	51 %	61 %	33 %	62 %	78 %	31 %	73 %

En matière de représentation du personnel

Proportion de salariés disposant d'une représentation du personnel

Groupe 2016	70 %
Groupe 2015	71 %

L'organisation du temps de travail

Afin de répondre aux besoins liés à la spécificité de leurs activités, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse grâce notamment au recours aux heures supplémentaires, aux contrats non permanents, ainsi qu'au travail temporaire. Cette souplesse, nécessaire dans l'organisation du travail, n'empêche pas le groupe Lagardère de rester attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, notamment en matière de durée et d'organisation du travail.

Ses activités dans l'Édition, la Presse, la Production audiovisuelle et la Production de spectacles vivants amènent notamment le groupe Lagardère à s'appuyer sur la collaboration de catégories de personnels spécifiques : les pigistes, intermittents du spectacle et autres travailleurs occasionnels (tels que les relecteurs ou le personnel indispensable à l'organisation d'évènements ou d'hospitalités).

Le total des effectifs non permanents et intérimaires en équivalents temps plein (ETP ⁽²⁾) représente 11,4 % des effectifs totaux en ETP du groupe Lagardère (contre 12,3 % en 2015).

(1) Au 31 décembre 2016.

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

Durée moyenne quotidienne et annuelle de travail

Zone géographique	France	Europe sans la France	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Groupe
Jours travaillés par an	218,9	238,3	251,8	253,7	279,3	235,8
Heures travaillées par jour	7,2	7,8	7,5	7,9	8,0	7,6
Heures travaillées par an	1 567,8	1 870,4	1 888,5	2 010,5	2 234,7	1 792,9

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

Branche	2016	2015
Lagardère Publishing	359,23	346,90
Lagardère Travel Retail	2 243,55	1 585,49
Lagardère Active	252,38	299,06
Lagardère Sports and Entertainment	259,19	170,94
Hors Branches	3,01	5,88
Groupe	3 117,36	2 408,27

Salariés dits « occasionnels ⁽³⁾ » en Équivalents Temps Plein

Branche	2016	2015
Lagardère Publishing	90,20	16,90
Lagardère Travel Retail	17,50	471,00
Lagardère Active	1 518,66	1 049,63
Lagardère Sports and Entertainment	1 082,54	1 043,08
Hors Branches	1,75	25,00
Groupe	2 710,65	2 605,61

Nombre d'heures supplémentaires réalisées au cours de l'année en Équivalents Temps Plein

Branche	2016	2015
Lagardère Publishing	71,04	67,89
Lagardère Travel Retail	277,75	263,63
Lagardère Active	3,53	5,24
Lagardère Sports and Entertainment	3,81	4,34
Hors Branches	0,01	0,02
Groupe 2015	356,11	341,12

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

(2) Le chiffre des ETP est obtenu en additionnant l'ensemble des salariés présents au cours de l'année 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 six mois sur l'année civile comptera pour un effectif de 0,25 (0,50 X 0,50). Cette donnée est 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.

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

Nombre d'heures d'intérim ⁽¹⁾ au cours de l'année en Équivalents Temps Plein

Branche	2016	2015
Lagardère Publishing	544,47	469,56
Lagardère Travel Retail	145,01	351,24
Lagardère Active	37,44	19,42
Lagardère Sports and Entertainment	57,40	60,06
Hors Branches	0,50	0,07
Groupe	784,82	900,35

Pourcentage des salariés à temps partiel

Branche	Femmes	Hommes	Total
Lagardère Publishing	12 %	2 %	8 %
Lagardère Travel Retail	29 %	20 %	26 %
Lagardère Active	10 %	4 %	8 %
Lagardère Sports and Entertainment	15 %	10 %	12 %
Hors Pôle	9 %	8 %	8 %
Groupe 2016	23 %	12 %	19 %
Groupe 2015	19 %	9 %	15 %

Hygiène, santé et sécurité au travail

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

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

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

Nombre d'accidents du travail et de jours d'arrêt

Branche	Nombre d'accidents	Nombre de jours d'arrêt
Lagardère Publishing	148	6 005
Lagardère Travel Retail	461	13 963
Lagardère Active	19	583
Lagardère Sports and Entertainment	26	763
Hors Branches	0	0
Groupe 2016	654	21 314
Groupe 2015	584	16 382

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

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

Branche	Taux de fréquence et variation		Taux de gravité et variation	
Lagardère Publishing	12,49	→	0,51	↑
Lagardère Travel Retail	15,80	↓	0,48	→
Lagardère Active	3,29	→	0,10	↑
Lagardère Sports and Entertainment	9,82	↑	0,13	→

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

Branche	Taux d'absentéisme maladie et variation		Taux d'absentéisme accidents du travail et variation	
Lagardère Publishing	2,22 %	↓	0,39 %	↑
Lagardère Travel Retail	3,41 %	↓	0,36 %	→
Lagardère Active	3,08 %	→	0,08 %	↑
Lagardère Sports and Entertainment	2,26 %	↑	0,22 %	↑
Hors Branches	0,93 %	↓	NA	NA

5.3.3.2 LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les informations concernant l'identification des risques environnementaux et des pollutions ainsi que des éventuelles provisions ou garanties figurent au paragraphe 3.5.5 du présent Document de référence.

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

Conscients que la production de papier est par nature très consommatrice d'eau, Lagardère Publishing et Lagardère Active sont très attentifs à la façon dont leurs fournisseurs de papier et leurs imprimeurs gèrent l'optimisation de leur consommation d'eau ainsi que la restitution d'une eau non polluée.

Plusieurs initiatives (fermeture de boucle de recyclage, séparation de circuits) ont ainsi été prises par les principaux papetiers permettant d'enregistrer de notables progrès en la matière depuis une dizaine

d'années. Globalement, le volume d'eau utilisé dans la fabrication du papier a été largement réduit et atteint aujourd'hui près de la moitié de ce qu'il était il y a une quinzaine d'années. En améliorant sans cesse leurs procédés de fabrication du papier, les papetiers parviennent également à recycler la majorité des eaux prélevées et à les reverser propres dans leur environnement naturel.

Les imprimeurs sont également très mobilisés sur le sujet et utilisent toutes les avancées technologiques à leur disposition (notamment en matière de circuit d'eau de rinçage) pour réduire leurs consommations d'eau et restituer des eaux propres.

Au-delà de ce suivi réalisé auprès de partenaires bien spécifiques, le groupe Lagardère effectue également, dans un souci de transparence, un suivi de ses consommations d'eau tertiaire c'est-à-dire des volumes consommés au sein des sites physiques dans lesquels sont implantés les salariés des différentes branches (bureaux, entrepôts, points de vente, académies sportives, etc.). Le tableau ci-dessous présente les volumes d'eau consommée par chacune des branches sur un périmètre monde en 2016.

Consommations d'eau du Groupe (m³)

Branche	Année	Eau (m ³)
Lagardère Publishing	2016	54 930
	2015	55 865
Lagardère Travel Retail	2016	367 348
	2015	304 240
Lagardère Active	2016	34 357
	2015	30 486
Lagardère Sports and Entertainment	2016	104 908
	2015	87 340
Total	2016	561 544
	2015	477 931

(1) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées ; taux de gravité = nombre de jours d'arrêt x 1 000 / nombre d'heures travaillées.

(2) Taux d'absentéisme : (nombre de jours d'arrêt x nombre moyen d'heures travaillées par jour) / (nombre d'ETP permanents sur l'année x nombre moyen d'heures travaillées par an).

B) ÉCONOMIE CIRCULAIRE

La gestion des déchets de bureau fait l'objet d'actions d'amélioration gérées de façon autonome et souvent locale dans chacune des branches du Groupe en France et à l'étranger.

Indépendamment des actions de recyclage de papier chez Lagardère Publishing et Lagardère Active, qui constituent le principal enjeu d'économie circulaire au sein du groupe Lagardère, plusieurs actions mises en place dans les autres branches illustrent également la prise en compte du cycle de vie des matériaux.

Ainsi, au-delà des opérations d'*upcycling* (réutilisation des structures existantes pour les transformer en équipements adaptés aux nouvelles offres), mises en place dans le cadre du réaménagement d'une trentaine de magasins Relay en France, Lagardère Travel Retail a également conclu différents partenariats avec des acteurs du recyclage pour la récupération des cartons et films d'emballage dans les entrepôts ou celle des mobiliers usagés.

C) LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ

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

5.3.3.3 LES INFORMATIONS SOCIÉTALES

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

Dans les différents pays où elles sont implantées, chacune des branches du Groupe tient compte de l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

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

Chez Lagardère Travel Retail, le réseau dense des magasins largement intégré aux infrastructures de transport fréquentées quotidiennement par de très nombreux voyageurs joue également un rôle important dans le développement des zones concernées. Une attention particulière est portée à l'embauche de personnes en réinsertion sociale.

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

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

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

En dehors des actions de mécénat de ses fondations, et du soutien du groupe Lagardère à l'engagement solidaire de ses collaborateurs, chacune des branches du Groupe est impliquée dans des partenariats solidaires avec différentes institutions ou associations (cf. § 5.3.2.1.B et § 5.3.2.3).

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

Le Groupe Lagardère attache la plus grande importance à l'éthique et à la loyauté des pratiques dans toutes ses activités et sur tous les territoires. Il s'est doté en 2013 d'une Direction de la Compliance Groupe chargée de piloter et de déployer des programmes spécifiques, destinés à prévenir, détecter et gérer d'éventuels incidents (voir § 7.4.1.6.D). Conçus pour accompagner les opérations dans leurs activités, ces programmes sont mis en œuvre sur le terrain par les Directions de la Compliance Branche et par le réseau international de Correspondants Compliance.

La Direction de la Compliance Groupe en liaison étroite avec les branches a ainsi poursuivi en 2016 ses actions en matière de lutte contre la corruption et de respect des sanctions économiques internationales.

Lutte contre la corruption : la politique anti-corruption et ses procédures existantes ont été enrichies d'une procédure destinée à gérer les sollicitations indues que constituent les paiements dits de facilitation. La formation des populations les plus exposées a été poursuivie. Les contrôles et due diligence sur les partenaires du Groupe ont été intensifiés. Enfin, un audit sur le déploiement du programme Compliance anti-corruption a été mené par la Direction de l'Audit Interne en 2016 et les recommandations et axes d'amélioration préconisés seront mis en œuvre en 2017.

Respect des sanctions économiques internationales : le groupe Lagardère qui intervient sur les cinq continents s'attache à vérifier que ses partenaires ne font pas l'objet de mesures restrictives et que les activités envisagées ne tombent pas sous le coup de prohibitions. Le déploiement du programme Sanctions Économiques Internationales a ainsi été poursuivi en 2016 et enrichi par des outils, tels que la mise en place de reporting destinés au pilotage interne, la souscription à une base de données externe consolidée des différentes sanctions ou l'insertion de clauses spécifiques dans les contrats.

Gestion d'incidents : le Groupe s'est également doté d'une procédure de gestion des incidents potentiels de Compliance, applicable pour tous les programmes et destinée à traiter de manière coordonnée et efficace tout signalement ou suspicion d'incident ou de non-respect d'un programme de Compliance.

Des actions coordonnées avec la Direction du Contrôle interne ont été effectuées en 2016 afin d'améliorer la visibilité du Groupe sur l'organisation de la fonction Compliance dans les entités opérationnelles et sur le déploiement effectif des programmes de Compliance.

En 2017, le Groupe entend poursuivre ses efforts notamment en mettant à jour son programme anti-corruption pour tenir compte de la loi française dite « Sapin II » et pour lancer un programme Compliance relatif à la protection des données personnelles, conformément au règlement européen sur la protection des données.

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

Au sein du groupe Lagardère, la question de la santé/sécurité des consommateurs concerne de nombreuses thématiques qui varient selon la branche d'activités concernée. Elle concerne aussi bien des produits physiques (coffrets, plus produits) que des produits de restauration (hygiène alimentaire, cf. § 5.3.2.4.D), ou encore des contenus créés ou une responsabilité en matière de publicité.

Chez **Lagardère Publishing**, les fournisseurs assurant la production des coffrets ou accessoires font l'objet d'une procédure de référencement et des contrôles sont réalisés sur chacune des productions pour garantir la conformité de ces produits aux nouvelles

exigences réglementaires ou normatives relatives à la sécurité des produits (jouets, contact alimentaire...).

Depuis fin 2012, de façon systématique et spontanée, Hachette Livre met à la disposition des distributeurs et des libraires français, sur un portail dédié, les déclarations de conformité des produits pour lesquels elles sont requises.

Hachette Livre participe au Comité français en charge de l'élaboration des normes de sécurité des jouets et a mis en place une nouvelle procédure de gestion d'incident et de crise relatifs à la sécurité produits, applicable depuis début 2015 et permettant une meilleure prise en compte de tous les incidents.

Chez **Lagardère Active**, Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise. Elle s'assure du respect de la réglementation en

matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de Lagardère Active à qui elle a soumis, en 2016, 350 messages publicitaires avant diffusion. Cette dernière répond ainsi aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et Internet).

Lagardère Publicité suit également les recommandations de l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) et lui soumet régulièrement (et systématiquement pour les publicités TV) le contenu des messages publicitaires pour vérifier préalablement la conformité de l'annonce aux standards imposés. En tant que régie, Lagardère Publicité apporte également un conseil aux agences et aux annonceurs afin que leurs messages publicitaires respectent les recommandations de l'Autorité.

5.3.4 LA MÉTHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

En matière environnementale, la nature tertiaire de ses activités a conduit le groupe Lagardère à considérer comme non pertinentes quelques informations qui sont en général plus particulièrement liées aux secteurs primaire et secondaire de l'économie.

Il en va ainsi :

- ▶ des « mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement » ;
- ▶ de « la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité » ;
- ▶ de « l'utilisation des sols ».

5.3.4.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les systèmes de reporting permettant la collecte des informations sociales, sociétales et environnementales sont déployés auprès de l'ensemble des filiales consolidées⁽¹⁾ dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- ▶ des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice ;
- ▶ de certaines entités en joint-venture au 31 décembre 2016 dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe ;
- ▶ des entités acquises en cours d'exercice (après le 30 juin) et pour lesquelles le système de reporting va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe (sous réserve de la volonté des branches d'intégrer immédiatement dans le système de reporting les sociétés nouvellement acquises) ;
- ▶ de certaines entités de moins de cinq salariés pour les données sociales et de dix salariés pour les données environnementales.

Au-delà de ces quatre paramètres, l'intégration ou l'exclusion d'entités dans les systèmes de reporting sont laissées, dans une certaine mesure, à l'appréciation des branches qui sont les mieux placées pour juger de la pertinence opérationnelle à intégrer ou exclure une entité. Ainsi, pour le reporting sur l'exercice 2016, les exclusions suivantes ont été faites :

- ▶ exclusion du reporting social de la partie activités de distribution de presse en Belgique dont la cession a été finalisée fin novembre 2016 ;
- ▶ exclusion du reporting social de la partie activités de distribution de presse au Canada dont la cession a été finalisée en novembre 2016 ;

- ▶ exclusion du reporting social du groupe Le Guide dont la cession a été finalisée en septembre 2016.

Les informations sociales, sociétales et environnementales présentées dans ce document remontent via un progiciel dédié, couvrant un total de plus de 300 sociétés opérationnelles du Groupe en 2016.

En prenant en compte la France et l'ensemble de l'Europe, les informations sur les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre couvrent, en 2016, 64,2% des effectifs permanents du Groupe au 31 décembre.

5.3.4.2 LES RÉFÉRENTIELS D'INDICATEURS ET LES MÉTHODES DE REPORTING

Le reporting social répond à la politique Relations humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités et/ou des spécificités locales. Après une première mise à jour en 2006, une seconde révision du référentiel a été effectuée en 2010, afin de redéfinir le référentiel d'indicateurs de reporting. Cette redéfinition, plus conforme à l'esprit du GRI, a notamment permis de simplifier le référentiel et ainsi de le rendre plus accessible aux contributeurs.

Le référentiel d'indicateurs sociaux a été revu en profondeur en 2012, avec pour objectif de le rendre toujours plus compréhensible pour les contributeurs et plus pertinent au regard des métiers et des activités du Groupe, mais également de prendre en compte les dispositions du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Après la légère mise à jour de 2013, le protocole de reporting social a de nouveau été revu au cours de l'année 2014 afin de prendre en compte les remarques formulées par les contributeurs suite à la campagne de reporting portant sur l'année 2013. Les jours d'absence sont suivis en jours ouvrés ou en jours calendaires selon les pratiques des pays. Les modalités de qualification des absences pour longue maladie, non prises en compte dans le calcul du taux d'absentéisme, relèvent de la réglementation locale. Enfin, le nombre de jours d'absence ainsi que le nombre d'heures de formation sont en partie déterminés sur une base déclarative au sein de certaines entités du Groupe. Cette pratique reste, toutefois, minoritaire sur le périmètre de publication.

Comme chaque année, le protocole de reporting social a fait l'objet d'une mise à jour en 2016.

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.

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

Au cours de l'année 2012, le référentiel d'indicateurs environnementaux a fait l'objet d'un travail spécifique dans le but de le simplifier et de le fiabiliser, mais surtout de le faire évoluer vers plus de pertinence au regard des nombreuses activités du Groupe. Comme pour le reporting social, le protocole de reporting environnemental a également été mis à jour au cours de l'année 2013. Cette révision a notamment permis d'harmoniser les méthodes de calcul des parts de papier certifié et recyclé dans le papier acheté par les deux branches concernées (Lagardère Publishing et Lagardère Active). La mise à jour a également permis d'ajouter un indicateur de suivi (au niveau du Groupe) des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E) pour la France. Comme chaque année, le protocole de reporting environnemental a fait l'objet d'une mise à jour en 2016.

D'une manière générale, les mises à jour des protocoles ont vocation à simplifier et faciliter le travail des contributeurs.

Les consommations d'énergie publiées font référence aux énergies utilisées pour produire et fournir les biens et services liés aux activités du Groupe en France ainsi que pour chauffer et éclairer les différents locaux/sites où travaillent les collaborateurs du groupe Lagardère en France (bureaux, entrepôts de stockage, points de vente). Chez Lagardère Active, les données d'électricité incluent également les consommations des sites de diffusion radio gérés en propre par le Groupe.

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

Les émissions de gaz à effet de serre affichées font uniquement référence aux consommations d'énergie mentionnées ci-dessus. Ces émissions sont spécifiées pour chaque type d'énergie consommée (gaz, fioul, électricité, chauffage urbain) puis regroupées par Scope, c'est-à-dire par catégories d'émissions.

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

Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO₂, les facteurs d'émission utilisés sont issus de la Base Carbone qui est une base de données publique de facteurs d'émissions nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées directement par la Direction du Développement durable du Groupe à partir des données énergétiques mentionnées ci-dessus et en accord avec la méthodologie stipulée dans le protocole environnemental.

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

Les contrôles de cohérence réalisés visent à s'assurer de la qualité et de la sincérité des données remontées et incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, participant ainsi à la fiabilité du système d'information.

Malgré la volonté du Groupe de faciliter au maximum le travail des contributeurs, de cadrer au mieux ses processus de reporting et de tenir compte de l'internationalisation de son implantation et de ses activités (objectifs rendus d'autant plus plausibles depuis l'instauration des protocoles de reporting), certaines difficultés, potentiellement créatrices d'incertitudes, peuvent apparaître au cours du reporting :

- ▶ mesure imprécise ;
- ▶ erreur de calcul ;
- ▶ mauvaise compréhension de la question posée ;
- ▶ erreur de saisie de la donnée ;
- ▶ problème de définition d'un indicateur ;
- ▶ difficulté de répondre pour des raisons juridiques et/ou politiques.

5.3.4.3 TABLES DE CONCORDANCE

A) TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE CODE DE COMMERCE

Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociales	Emploi	Effectif total et répartition des salariés	5.3.2.1	51
		Embauches et licenciements	5.3.3.1	71
		Rémunérations et évolutions	5.3.3.1	71
	Organisation du travail	Organisation du temps de travail	5.3.3.1	71
		Absentéisme	5.3.3.1	71
	Relations sociales	Organisation du dialogue social	5.3.3.1	71
		Bilan des accords collectifs	5.3.3.1	71
	Santé et sécurité	Conditions de santé et sécurité au travail	5.3.3.1	71
		Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité	5.3.3.1	71
		Fréquence et gravité des accidents du travail et maladies professionnelles	5.3.3.1	71
	Formation	Politiques mises en œuvre	5.3.2.1 B1 & B2	57
		Nombre total d'heures de formation	5.3.2.1 B3	58
	Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.2.1 A	52
		Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion de personnes handicapées	5.3.2.1 A	52
		Politique de lutte contre les discriminations	5.3.2.1 A	52
	Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT	Respect et liberté d'association et droit de négociation collective	5.3.3.1	71
		Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.3.2.1 A	52
Élimination du travail forcé ou obligatoire		5.3.2.1 A	52	
Abolition effective du travail des enfants		5.3.2.3 B3	63	

Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Environnementales	Politique générale	Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification	5.3.1.2 & 5.3.2.4 A2	50 et 65
		Actions de formation et d'information des salariés	5.3.1.2	50
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.5.5	16
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	3.5.5	16
	Pollution	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	Non pertinent	
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		
	Économie circulaire	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	5.3.3.2 B	77
		Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	5.3.2.4 D	70
		Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	5.3.3.2 A	76
		Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.3.2.4 A	64
		Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.2.4 B	67
		Utilisation des sols	Non pertinent	
	Changement climatique	Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	5.3.2.4 B	67
		Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.3.2.4 B	67
	Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	5.3.3.2 C	77

Correspondance avec l'article R. 225-105-1 du Code de commerce				
Informations	Thème	Alinéa	Paragraphe	Pages
Sociétales	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Emploi et développement régional	5.3.3.3 A	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	5.3.3.3 B	77
		Actions de partenariat ou de mécénat	5.3.2.1 B2 & 5.3.2.3	57 et 60
	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.3.2.4 C	69
		Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.3.2.4 C	69
	Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	5.3.3.3 C	77
		Mesures prises en faveur de la santé et sécurité des consommateurs	5.3.2.4 D & 5.3.3.3 D	70 et 77
	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	-	5.3.1.1 A	48

B) INDEX GRI G4

Éléments généraux d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Stratégie et analyse		
G4-1	48-50	4.7 – 6.2 – 7.2 – 7.4.2
Profil de l'organisation		
G4-3	1	6.3.10 – 6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3 – 6.4.4 – 6.4.5 – 6.8.5 – 7.8
G4-4	1	
G4-5	1	
G4-6	52	
G4-7	1	
G4-8	27	
G4-9	8 ; 51	
G4-10	52 ; 54 ; 74	
G4-11	73	
G4-12	69	
G4-13	20 ; 24	
G4-14	49	
G4-15	48	
G4-16	50	
Aspects et périmètres pertinents identifiés		
G4-17	78	5.2 – 7.3.2 – 7.3.3 – 7.3.4
G4-18	48-50	
G4-19	78	
G4-20		
G4-21		
G4-22		
G4-23		
Implication des parties prenantes		
G4-24	49	5.3
G4-25		
G4-26		
G4-27		
Profil du rapport		
G4-28	78	7.5.3 – 7.6.2
G4-29		
G4-30		
G4-31	289	
G4-32	83	
G4-33	86	
Gouvernance		
G4-34	196	6.2 – 7.4.3 – 7.7.5
Éthique et intégrité		
G4-56	77	4.4 – 6.6.3

Éléments généraux d'information GRI G4		Paragraphe(s) de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Catégorie : économie		
Aspect : Présence sur le marché		
G4-DMA	77	6.4.3 – 6.8.1 – 6.8.2 – 6.8.5 – 6.8.7
G4-EC6		
Catégorie : environnement		
Aspect : Matières		
G4-DMA	64	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.4
G4-EN1	66	
G4-EN2		
Aspect : Énergie		
G4-DMA	67	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.4
G4-EN3	68	–
Aspect : Eau		
G4-DMA	76	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.4
G4-EN8		–
Aspect : Émissions		
G4-DMA	67	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.5
G4-EN15	68	
G4-EN16		
Aspect : Effluents et déchets		
G4-DMA	64 ; 77	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.3
G4-EN23	67	–
Aspect : Produits et services		
G4-DMA	64	6.5.1 – 6.5.2 – 6.5.3 – 6.5.4 – 6.5.5 – 6.7.5
G4-EN27		–
Aspect : Évaluation environnementale des fournisseurs		
G4-DMA	69	6.6.1 – 6.6.2 – 6.6.3 – 6.6.6
G4-EN32		
Catégorie : social		
Aspect : Emploi		
G4-DMA	71	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3
G4-LA1		
Aspect : Relations employeur/employés		
G4-DMA	73	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.3 – 6.4.5
Aspect : Santé et sécurité au travail		
G4-DMA	75	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.6
G4-LA6		–
Aspect : Formation et éducation		
G4-DMA	57	6.4.1 – 6.4.2 – 6.4.7 – 6.8.5
G4-LA9	58	
G4-LA10	57	

Éléments généraux d'information GRI G4		Paragraphes de l'ISO 26000
DMA et Indicateurs	Pages	
Aspect : Diversité et égalité des chances		
G4-DMA	51	6.2.3 – 6.3.7 – 6.3.10 – 6.4.3
G4-LA12	54 ; 71	
Aspect : Non-discrimination		
G4-DMA	51	6.3.6 – 6.3.7 – 6.3.10 – 6.4.3
G4-HR3	56	
G4-HR12	63	6.3.6
Aspect : Lutte contre la corruption		
G4-DMA	77	6.6.1 – 6.6.2 – 6.6.3 – 6.6.6
G4-SO4		
Aspect : Santé et sécurité des consommateurs		
G4-DMA	70 ; 77	4.6 – 6.7.1 – 6.7.2 – 6.7.3 – 6.7.4 – 6.7.5 – 6.7.9 – 6.8.8
Aspect : Étiquetage des produits et services		
G4-DMA	64	6.7.1 – 6.7.2 – 6.7.3 – 6.7.4 – 6.7.5 – 6.7.9
G4-PR3	65	
Informations sectorielles : médias		
DMA et Indicateurs	Page	
G4-M2	60-63	
G4-M3		
G4-M4		
G4-M7		

5.3.5 RAPPORT D'EXAMEN DU VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Lagardère SCA, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention 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 décembre 2016 et mars 2017 pour une durée d'environ 8 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « 5.3.4 La méthodologie et les indicateurs de la RSE » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▶ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- ▶ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ▶ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 23% des effectifs et entre 22% et 100% des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre

jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 31 mars 2017

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Thierry BLANCHETIER

Associé

Edwige REY

Associée RSE &
Développement Durable

(1) Informations sociales : effectifs permanents présents au 31 décembre, répartition des effectifs permanents au 31 décembre par genre, par tranche d'âge et par zone géographique, entrées et sorties de personnel permanent par type et par genre, mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, politique de lutte contre les discriminations, politiques mises en œuvre en matière de formation et de développement des compétences, nombre totale d'heures de formation et répartition par type et par genre.

Informations environnementales : poids total du papier acheté en propre et ventilation entre le papier certifié et recyclé, poids total du papier fourni par des imprimeurs et ventilation entre le papier certifié et recyclé, consommations d'énergie tertiaire du Groupe en France et en Europe : électricité, gaz, fioul et chauffage urbain, émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie.

Informations sociétales : 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) ; Hachette Book Group (États-Unis) ; Pôle presse (France) ; LARI (République Tchèque) ; LTR (France) ; LTR CZ (République Tchèque) ; Lagardère Sports (France) ; Informations environnementales : Hachette Livre SA (France) ; HFA (France) ; LTR (France), LTR CZ et LARI (République Tchèque) pour les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre afférentes.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6

INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

6.1	INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA	90	6.5	COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2016 RFA	178
6.1.1	Synthèse des données financières par action	90	6.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA	192
6.1.2	Dividendes distribués aux actionnaires	90	6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA	193
6.1.3	Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2016	91	6.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	194
6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA RFA		92			
6.2.1	Compte de résultat	92			
6.2.2	Tableau de financement	95			
6.2.3	Trésorerie et endettement financier nets	96			
6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2016 RFA		97			
6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA RFA		175			
6.4.1	Compte de résultat	175			
6.4.2	Bilan et financement	176			

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

6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

RFA

6.1.1 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

en euros	2016		2015		2014	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	1,36	1,34	0,58	0,57	0,32	0,32
Capitaux propres – part du Groupe par action	14,75	14,54	15,53	15,37	15,50 ⁽³⁾	15,32 ⁽³⁾
MBA par action	4,31	4,25	3,48	3,44	3,15	3,11
Cours de l'action au 31.12	26,40		27,51		21,60	
Dividende	1,30 ⁽²⁾		1,30		1,30	
Distribution exceptionnelle	-		-		-	

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

(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 4 mai 2017.

(3) Données 2014 retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRIC 21 (voir note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés du 31 décembre 2015).

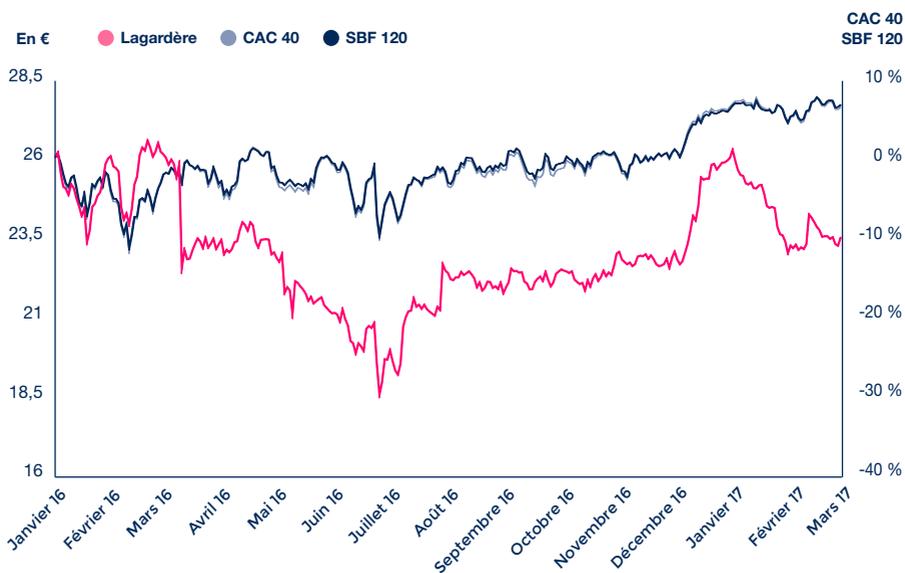
6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2013, 2014, et 2015 se sont élevés respectivement (montants totaux) à 2 100,9 M€, 167,2 M€ et 168,1 M€.

Pour les années 2014 et 2015, ces montants ont représenté 403,7% et 226,3% du résultat net consolidé part du Groupe.

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

6.1.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2016



Source : Euronext.com.

6.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2016

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

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

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

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2015 et 2016 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

6.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2016	2015
Chiffre d'affaires	7 391	7 193
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	395	378
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	10	11
Éléments non récurrents / non opérationnels	(91)	(215)
Résultat avant charges financières et impôts	314	174
Charges financières nettes	(49)	(66)
Charge d'impôts	(69)	(37)
Résultat net consolidé	196	71
Dont part attribuable aux :		
- Propriétaires de la société mère du Groupe	175	74
- Intérêts minoritaires	21	(3)

(*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résep Groupe) est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :

- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles ;
- charges de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

(**) Avant pertes de valeur.

Le groupe Lagardère affiche, pour l'année 2016, un chiffre d'affaires consolidé de 7 391 M€, soit une solide progression de +2,7 % en données brutes et +2,5 % à données comparables⁽¹⁾, tirée par la dynamique du travel retail ainsi que la très belle performance de Lagardère Publishing.

L'écart de chiffre d'affaires entre les données brutes et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de +124 M€. Cet écart est lié pour l'essentiel aux acquisitions réalisées par Lagardère Travel Retail (notamment celle de Paradies aux États-Unis fin octobre 2015), Lagardère Publishing (éditeur nord-américain Perseus Books en avril 2016) et Lagardère Active (groupe espagnol de production TV Boomerang en mai 2015). Ces effets se trouvent partiellement contrebalancés par les cessions d'activités de distribution de presse réalisées par Lagardère Travel Retail (notamment celles des activités suisses en février 2015, espagnoles en février 2016, et belges en novembre 2016).

Les variations de change (calculées en taux moyen pour la période) ont quant à elles un impact négatif de -95 M€, essentiellement lié à la dépréciation de la livre sterling vis-à-vis de l'euro (-81 M€).

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'élève en 2016 à 2 264 M€, soit une croissance de +2,6 % en données brutes et +2,5 % en données comparables, l'écart s'expliquant par des effets positifs de périmètre (+70 M€), essentiellement relatifs à l'intégration de Perseus Books, compensés par un impact négatif de change (-68 M€).

En 2016, la croissance de l'activité est portée par le Royaume-Uni (+11,0 %), qui bénéficie des succès de *Harry Potter and the Cursed Child* en langue anglaise dans le monde (sauf aux États-Unis et au Canada) et de *Fantastic Beasts*, et par la bonne performance des Fascicules (+5,7 %) notamment au Japon et en Espagne.

En France (+1,5 %), la bonne performance de l'Éducation, portée par la réforme scolaire, a été partiellement atténuée par un effet de

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

(1) À périmètre et taux de change constants.

comparaison défavorable lié au succès d'Astérix en 2015 et à un moindre programme de parution en Littérature générale.

Les États-Unis affichent une performance mitigée (-4,2%), en raison d'un programme éditorial moins étoffé que l'année précédente.

L'activité de la zone Espagne-Amérique latine est stable malgré un effet de comparaison défavorable (parution d'une nouveauté Astérix en 2015), grâce à la poursuite de la réforme scolaire en Espagne et une opération ponctuelle d'export en Amérique latine.

Au total en 2016, le poids du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing représente 8,0%, contre 9,0% en 2015.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 3 695 M€ au 31 décembre 2016, soit une solide croissance de +5,3% en données brutes et +5,0% en données comparables, l'écart entre données brutes et comparables s'expliquant par un effet périmètre positif (+50 M€) décrit plus haut, atténué par un effet de change négatif (-21 M€) lié notamment à la dépréciation de la livre sterling et du zloty polonais vis-à-vis de l'euro.

Malgré un environnement géopolitique instable, la stratégie de développement de Lagardère Travel Retail a continué de porter ses fruits avec une croissance organique du Travel Retail (+7,1% en données comparables), portée notamment par de belles performances en Amérique du Nord et Asie-Pacifique.

En France, l'activité se maintient (+0,5%) grâce à la bonne performance des segments Travel Essentials et Foodservice, portés notamment par l'extension et la modernisation du réseau, ainsi qu'à la reprise en fin d'année du segment Duty Free, qui a bénéficié d'un effet de comparaison favorable avec un point bas au 4^e trimestre 2015 du fait des attentats de Paris.

La zone EMEA (hors France) est en forte croissance (+10,9%), bénéficiant du développement des réseaux, de la modernisation des concepts et d'une politique commerciale dynamique qui ont permis de limiter l'impact des attentats.

L'activité est en hausse en Amérique du Nord (+9,7%), portée par l'extension des réseaux et les synergies commerciales nées de l'intégration de Paradies.

La zone Asie-Pacifique (+8,0%) affiche une dynamique positive grâce à la bonne performance des points de vente mode en Chine et des activités de Duty Free en Nouvelle-Zélande, qui compensent la contraction du réseau.

Les activités de Distribution sont en décroissance de -3,8%.

Sur l'ensemble de l'année, grâce à la poursuite de la transformation stratégique de la branche, le travel retail représente 84,8% du chiffre d'affaires consolidé total, contre 72,5% en 2015.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Active s'élève à 915 M€ pour l'année 2016, soit -4,9% en données brutes et -5,4% en données comparables. L'écart entre données brutes et comparables inclut un effet de périmètre positif de +6 M€, lié pour l'essentiel à l'acquisition de Grupo Boomerang TV en mai 2015, partiellement atténué par les cessions de LeGuide.com et du magazine Parents.

Le recul de l'activité est imputable au repli de Presse Magazine (-7,4%), conforme aux tendances du marché et lié à la contraction des revenus publicitaires (-8,6%) et recettes de diffusion (-5,2%), ainsi qu'à une base de comparaison défavorable sur Lagardère Studios (-7,6%) du fait d'une forte activité de vente de droits en 2015.

Les radios musicales ont connu une bonne dynamique tant en France qu'à l'international, avec un chiffre d'affaires publicitaire en croissance de +5,5%.

Les activités numériques pures et B2B sont en croissance de +9,7% (hors LeGuide.com), grâce au développement de la e-santé (forte croissance de MonDocteur) et à une bonne performance de BilletRéduc.

En 2016, sur l'ensemble de la branche, les recettes publicitaires affichent un repli de -4,0% par rapport à 2015.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Sports and Entertainment en 2016 s'élève à 517 M€, soit +0,3% en données brutes et +1,5% en données comparables, l'écart entre ces deux chiffres résultant essentiellement d'un effet négatif de change (-4 M€, liés principalement à la livre sterling).

Le maintien du bon niveau d'activité sur l'année s'explique par un calendrier de compétitions favorable sur la seconde partie de l'année, à savoir les phases éliminatoires de la Coupe du monde de football FIFA 2018 (zones Asie et Afrique), et la tenue de l'ASEAN Football Federation (AFF) Suzuki Cup.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, pour l'ensemble du groupe Lagardère, s'établit à +395 M€, en progression de +17 M€ par rapport à celui de 2015 (+378 M€). Son évolution s'analyse de la façon suivante :

- ▶ le résultat de Lagardère Publishing s'établit à +208 M€, en croissance de +10 M€ par rapport à 2015. Cette évolution s'explique par trois éléments : l'amélioration de la rentabilité aux États-Unis qui bénéficie d'un strict contrôle des coûts, la bonne performance des fascicules au Japon et en Espagne, et enfin l'effet exceptionnel des parutions de *Harry Potter and the Cursed Child* et *Fantastic Beasts au Royaume-Uni*, qui ont permis de compenser l'impact en année pleine du retour au contrat d'agent sur le livre numérique ;
- ▶ le résultat de Lagardère Travel Retail ressort à +108 M€, en progression de +6 M€ par rapport à celui de 2015. Le Travel Retail progresse de +27 M€, soutenu par l'intégration de nouvelles activités (dont l'apport de Paradies) et la bonne dynamique de l'activité historique en Amérique du Nord. La zone EMEA est en recul, impactée par l'effet des attentats estimé à -7 M€ sur l'année, partiellement compensée par la progression en Italie, en Roumanie, en République Tchèque et en Islande. Le Résop des activités de Distribution s'établit à 13 M€, en baisse de -21 M€ en raison de la cession des activités en Suisse, en Espagne, aux États-Unis, au Canada et en Belgique ;
- ▶ le résultat de Lagardère Active ressort à +78 M€, contre +79 M€ au 31 décembre 2015. L'apport de l'intégration de Grupo Boomerang TV et les effets des plans d'économies mis en œuvre ont permis de compenser les tendances négatives des revenus publicitaires et de diffusion, ainsi que l'effet de base de comparaison défavorable sur Lagardère Studios ;
- ▶ le résultat de Lagardère Sports and Entertainment s'établit à +20 M€, stable par rapport à celui de 2015. Ce maintien de la rentabilité reflète l'accent mis sur l'amélioration du portefeuille d'activités, compensé par un mix d'événements de football légèrement moins favorable ;
- ▶ les Autres activités dégageant un résultat opérationnel courant en perte de -19 M€, contre -21 M€ en 2015. Cette évolution résulte d'une baisse des revenus immobiliers consécutive aux cessions réalisées au cours de l'année, plus que compensée par des économies sur les coûts de structure.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à +10M€ au 31 décembre 2016 contre +11M€ à fin 2015. Cette évolution est liée à une baisse du résultat de SDA chez Lagardère Travel Retail, impactée par les effets des attentats sur le tourisme.

Au 31 décembre 2016, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -91M€ qui comprend pour l'essentiel :

- ▶ des charges de restructuration pour -113M€, dont -55M€ chez Lagardère Active essentiellement relatives aux plans de départs volontaires initiés début 2016 au titre de la réorganisation des activités de presse magazine et régies publicitaires en France, et -29M€ chez Lagardère Travel Retail correspondant notamment aux coûts liés aux cessions des filiales de Distribution en Belgique, au Canada et en Hongrie et aux charges d'intégration de Paradies en Amérique du Nord. Le solde se trouve réparti entre Lagardère Sports and Entertainment (-11M€) correspondant notamment à la mise en œuvre de plans de productivité en Allemagne, Scandinavie et aux États-Unis, Lagardère Publishing (-10M€), essentiellement aux États-Unis consécutivement à l'intégration de Perseus, et les Autres activités (-8M€), résultant de coûts sociaux et de la liquidation d'une entité non opérationnelle ;
- ▶ l'amortissement annuel des incorporels et autres éléments liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -82M€, dont -72M€ chez Lagardère Travel Retail, -6M€ chez Lagardère Publishing et -4M€ chez Lagardère Sports and Entertainment ;
- ▶ des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -72M€, dont -40M€ chez Lagardère Active essentiellement relatifs à la dépréciation de l'écart d'acquisition du groupe LeGuide, et -31M€ chez Lagardère Travel Retail liés notamment à la mise à la valeur recouvrable des actifs de Distribution en Hongrie (cession intervenue le 7 février 2017), le solde concernant des immobilisations corporelles ;
- ▶ des pertes de valeur sur titres mis en équivalence à hauteur de -18M€, dont -13M€ sur la participation détenue dans le groupe Marie Claire, dans un contexte de marché publicitaire dégradé en France comme à l'international, et -5M€ sur les participations de Lagardère Sports and Entertainment au Brésil ;
- ▶ des plus et moins-values de cession pour un montant net de +180M€, dont +100M€ dans les Autres activités, essentiellement relatifs à la plus-value réalisée sur la cession d'un immeuble à usage de bureaux loué à des tiers, +55M€ chez Lagardère Travel Retail, consécutifs aux cessions de filiales de Distribution (notamment celle de la Belgique), et +21M€ chez Lagardère Publishing incluant une plus-value sur la vente de la participation de 50% dans Harlequin, ainsi qu'une plus-value sur la cession partielle de l'éditeur Yen Press aux États-Unis. Le solde correspond essentiellement à la plus-value réalisée par Lagardère Active sur la cession de sa participation dans SETC, éditeur de Télécâble Sat Hebdo ;
- ▶ des ajustements de valeur liés au changement de contrôle pour +14M€ dont +8M€ chez Lagardère Publishing, suite à la cession partielle de Yen Press (mise à la juste valeur de la participation conservée de 49%).

Au 31 décembre 2015, les éléments non récurrents / non opérationnels affichaient une perte nette de -215M€ comprenant des charges de restructuration pour -77M€, notamment chez Lagardère Sports and Entertainment, Lagardère Active et Lagardère Travel Retail, l'amortissement annuel des incorporels et autres éléments liés aux acquisitions des sociétés intégrées pour -69M€, dont -56M€ chez Lagardère Travel Retail, des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -62M€ dont -44M€ chez Lagardère Active (relatifs pour l'essentiel aux dépréciations partielles des écarts d'acquisition du groupe LeGuide et de SPF (Version Femina)), la charge relative au litige commercial opposant World Sport Group et MSM Satellite chez Lagardère Sports and Entertainment pour -27M€, ainsi que des plus et moins-values de cession pour un montant global de +20M€ (relatives notamment aux cessions des activités de distribution de Lagardère Travel Retail en Suisse et aux États-Unis).

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts du Groupe s'établit au 31 décembre 2016 à +314M€, contre +174M€ au 31 décembre 2015.

Les charges financières nettes s'établissent à -49M€ en 2016, en diminution de 17M€ par rapport à 2015, cette évolution s'expliquant pour l'essentiel par l'effet favorable de la cession des titres Deutsche Telekom au premier semestre 2016, et dans une moindre mesure par l'effet de base du coût du refinancement du crédit syndiqué en 2015, ces deux éléments se trouvant atténués par l'impact de la hausse de l'endettement moyen du Groupe.

En 2016, la charge d'impôt comptabilisée s'établit à -69M€, en hausse de 32M€ par rapport à 2015. Cette augmentation est essentiellement liée aux impôts relatifs aux cessions (26M€), notamment celle d'un actif immobilier en France et la vente partielle de Yen Press par Lagardère Publishing aux États-Unis.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +21M€ en 2016 contre -3M€ en 2015. Cette variation résulte de la hausse des résultats de Lagardère Sports Asia, après l'effet non récurrent en 2015 relatif au litige cricket en Inde, ainsi que de l'intégration sur l'ensemble de l'année 2016 des minoritaires de Paradies chez Lagardère Travel Retail.

6.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT**Financement**

(M€)	2016	2015
Marge brute d'autofinancement	557	447
Variation du besoin en fonds de roulement	26	180
Flux générés par l'activité	583	627
Intérêts payés, encaissés & impôts payés	(125)	(103)
Flux opérationnels	458	524
Investissements	(361)	(827)
- incorporels et corporels	(253)	(259)
- financiers	(108)	(568)
Cessions d'actifs	299	(50)
- incorporels et corporels	211	9
- financiers	88	(59)
(Augmentation) diminution des placements financiers	45	0
Flux nets d'investissements	(17)	(877)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	441	(353)
Flux de financement	(486)	375
Autres flux	(29)	(3)
Variation de trésorerie	(74)	19

6.2.2.1 FLUX OPÉRATIONNELS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2016, la marge brute d'autofinancement ressort à +557 M€, contre +447 M€ en 2015.

Cette évolution reflète l'effet d'une progression du résultat opérationnel (+17 M€), ainsi que l'impact de la hausse des dotations aux amortissements et d'une baisse des reprises de provisions (nettes des dotations). Elle résulte également de l'effet de base de la charge non-récurrente comptabilisée en 2015 au titre du litige cricket, ainsi que d'une baisse des décaissements de charges de restructuration (à hauteur de +13 M€), notamment chez Lagardère Sports and Entertainment.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à +26 M€ pour 2016, après une année 2015 qui présentait une variation très favorable de +180 M€. Cette évolution résulte d'un effet de base défavorable chez Lagardère Active, l'année 2015 ayant été positivement impactée par la déconsolidation de créances incluses dans le programme de titrisation en France, ainsi que d'éléments non récurrents chez Lagardère Sports and Entertainment (notamment le décaissement de l'indemnité relative au litige cricket en Inde).

En conséquence de ce qui précède, les flux générés par l'activité s'élèvent à +583 M€ au 31 décembre 2016 contre +627 M€ au 31 décembre 2015.

Les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'établissent à -48 M€, contre -47 M€ au 31 décembre 2015. Les impôts payés représentent -77 M€, contre -56 M€ à fin décembre 2015, cette variation étant liée pour l'essentiel aux impôts relatifs aux cessions, notamment celle d'un immeuble en France et la vente partielle de Yen Press aux États-Unis.

Les investissements corporels et incorporels ressortent à -253 M€ au 31 décembre 2016 et se rapportent pour leur plus grande part à

Lagardère Travel Retail (liés à la stratégie de développement du travel retail), Lagardère Sports and Entertainment (acquisitions de droits sportifs) et Lagardère Publishing (notamment projets logistiques au Royaume-Uni et aux États-Unis). En 2015, ils représentaient -259 M€ et se concentraient chez Lagardère Travel Retail, Lagardère Sports and Entertainment et Lagardère Publishing.

Les investissements financiers s'élèvent à -108 M€. Ils sont essentiellement relatifs aux acquisitions réalisées par Lagardère Publishing : l'éditeur nord-américain Perseus et, dans une moindre mesure, les activités de jeux vidéo Neon Play et d'applications mobiles Brainbow Ltd, éditeur de Peak. Chez Lagardère Sports and Entertainment, ils correspondent à l'acquisition de l'agence Rooftop2 Productions ainsi qu'au versement de divers compléments de prix.

Les cessions d'actifs corporels et incorporels représentent +211 M€ au 31 décembre 2016, et sont essentiellement relatifs à la cession en France par Lagardère Media (Autres activités) d'un immeuble à usage de bureaux loué à des tiers, et dans une moindre mesure à des cessions immobilières en Espagne.

Les cessions d'actifs et de placements financiers s'élèvent à +133 M€ sur l'exercice, et se rapportent pour l'essentiel au débouclage de la vente des titres Deutsche Telekom et, chez Lagardère Travel Retail, à la cession des activités espagnoles et belges de distribution de presse. Elles incluent également, chez Lagardère Publishing, la cession de la participation dans Harlequin et la vente partielle de Yen Press, chez Lagardère Active la cession de la participation dans SETC ainsi que celle de LeGuide.com, et chez Lagardère Sports and Entertainment la vente des activités d'endurance.

Au total, la somme des flux opérationnels et d'investissements représente un encaissement net de 441 M€ contre un décaissement net de 353 M€ au 31 décembre 2015.

6.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

En 2016, les flux de financement se soldent par un décaissement total de -486M€ et comprennent :

- ▶ des dividendes versés pour -187 M€ dont -168 M€ par Lagardère SCA ;
- ▶ une diminution nette des dettes financières de -297M€ qui comprend notamment le remboursement d'un emprunt bancaire

pour -75M€, le remboursement de billets de trésorerie pour un montant de -187 M€ et l'émission d'un emprunt obligataire de +500 M€ à échéance 2023 qui a permis le refinancement du prêt relais de -530M\$ (-479M€) octroyé pour l'acquisition du groupe Paradies ;

- ▶ des rachats d'intérêts minoritaires pour -3M€ notamment chez Lagardère Travel Retail et Lagardère Active.

6.2.3 TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT FINANCIER NETS

La trésorerie et l'endettement financier net se calculent comme suit :

(M€)	31.12.2016	31.12.2015
Placements financiers et trésorerie	481	634
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (*)	3	-
Dettes financières non courantes (**)	(1 041)	(1 526)
Dettes financières courantes (**)	(832)	(659)
Endettement financier net	(1 389)	(1 551)

(*) Les instruments de couverture affectés à la dette - Actif sont comptabilisés en Autre actifs courants au bilan.

(**) Les dettes financières courantes et non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette - Passif pour (15)M€ au 31 décembre 2016 et (1)M€ au 31 décembre 2015.

Les variations des exercices 2015 et 2016 s'analysent comme suit :

(M€)	2016	2015
Endettement financier net au 1^{er} janvier	(1 551)	(954)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	441	(353)
Cession (acquisitions) de titres d'autocontrôle	2	0
Cession (acquisitions) d'intérêts minoritaires	(3)	(11)
Dividendes	(187)	(186)
Augmentation (diminution) des placements financiers	(45)	0
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	7	(25)
Mouvements de périmètre	(18)	13
Incidence des effets de change et divers	(35)	(35)
Endettement financier net au 31 décembre	(1 389)	(1 551)

6.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2016

RFA

Compte de résultat consolidé

(M€)		2016	2015
Chiffre d'affaires	<i>(Notes 5 et 6)</i>	7 391	7 193
Produits annexes		267	263
Produits des activités ordinaires		7 658	7 456
Achats et variation de stocks		(2 896)	(2 988)
Production immobilisée		1	1
Production stockée		101	85
Charges externes		(2 532)	(2 345)
Charges de personnel	<i>(Note 7)</i>	(1 697)	(1 603)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(225)	(207)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions		(84)	(69)
Charges de restructuration	<i>(Note 8)</i>	(113)	(77)
Plus et moins-values :	<i>(Note 9)</i>		
- Cessions d'actifs		180	20
- Ajustements de valeur liés aux changements de contrôle		14	-
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	<i>(Note 10)</i>	(72)	(60)
Autres charges	<i>(Note 11)</i>	(38)	(88)
Autres produits	<i>(Note 12)</i>	25	40
Contribution des sociétés mises en équivalence	<i>(Note 19)</i>	(8)	9
Résultat avant charges financières et impôts	<i>(Note 5)</i>	314	174
Produits financiers	<i>(Note 13)</i>	41	14
Charges financières	<i>(Note 13)</i>	(90)	(80)
Résultat avant impôts		265	108
Charge d'impôts	<i>(Note 14)</i>	(69)	(37)
Résultat net consolidé		196	71
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		175	74
Intérêts minoritaires	<i>(Note 26.5)</i>	21	(3)
<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>	1,36	0,58
<i>Résultat net par action dilué (en €)</i>	<i>(Note 15)</i>	1,34	0,57

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

État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2016	2015
Résultat net consolidé (1)	196	71
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(34)	3
Impôts sur les écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	7	(2)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	(27)	1
Variation des écarts de conversion	(47)	82
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés :	(15)	1
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	(15)	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	1
Variation de juste valeur des titres non consolidés :	(23)	11
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	1	11
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	(24)	-
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nette d'impôt :	5	(3)
- Gains et pertes de la période non réalisés et enregistrés en capitaux propres	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	5	(3)
Écarts de conversion	5	(3)
Écarts d'évaluation	-	-
Impôts sur les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	6	(1)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	(74)	90
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2) + (3)	(101)	91
Total des gains et pertes consolidés (1) + (2) + (3)	95	162
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	73	159
Intérêts minoritaires	22	3

État des flux de trésorerie consolidé

(MC)		2016	2015
Résultat net consolidé		196	71
Impôts sur le résultat	(Note 14)	69	37
Charges financières nettes	(Note 13)	49	66
Résultat avant charges financières et impôts		314	174
Dotations aux amortissements		306	263
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		103	26
(Gain) perte sur cessions d'actifs		(193)	(20)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		19	13
Résultat des sociétés mises en équivalence	(Note 19)	8	(9)
Variation du besoin en fonds de roulement	(Note 25)	26	180
Flux générés par l'activité		583	627
Intérêts payés		(54)	(52)
Intérêts encaissés		6	5
Impôts payés		(77)	(56)
Flux opérationnels	(A)	458	524
Investissements			
- Incorporels et corporels	(Note 5)	(253)	(259)
- Titres de participation	(Note 5)	(108)	(588)
- Trésorerie sur entrée de périmètre		3	35
- Autres actifs non courants		(3)	(15)
Total investissements	(B)	(361)	(827)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
- Incorporelles et corporelles	(Note 5)	211	9
- Titres de participation	(Note 5)	151	59
- Trésorerie sur sortie de périmètre	(Note 5)	(70)	(155)
Diminution des autres actifs non courants	(Note 5)	7	37
Total cessions	(C)	299	(50)
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D)	45	-
Flux d'investissements	(E)=(B)+(C)+(D)	(17)	(877)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(F)=(A) + (E)	441	(353)
Opérations sur les capitaux propres			
- Augmentation de capital de la société mère		-	-
- Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		-	1
- (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		1	-
- (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		(3)	(11)
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)		(168)	(167)
- Dividendes versés aux intérêts minoritaires		(19)	(19)
- Indemnités versées aux porteurs d'actions gratuites		-	-
Mouvements financiers			
- Augmentation des dettes financières		680	685
- Diminution des dettes financières		(977)	(114)
Flux de financement	(G)	(486)	375
Autres mouvements			
- Différences de conversion sur la trésorerie		(16)	(3)
- Autres éléments		(13)	-
Total des autres mouvements	(H)	(29)	(3)
Variation de trésorerie	(I)=(F)+(G)+(H)	(74)	19
Trésorerie début de période		479	460
Trésorerie fin de période	(Note 25)	405	479

(*) Y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités.

Bilan consolidé

ACTIF (M€)		31.12.2016	31.12.2015
Immobilisations incorporelles	(Note 17)	1 253	1 403
Écarts d'acquisition	(Note 16)	1 856	1 919
Immobilisations corporelles	(Note 18)	732	986
Titres mis en équivalence	(Note 19)	145	155
Autres actifs non courants	(Note 20)	118	115
Impôts différés - Actif	(Note 14)	224	249
Actifs non courants		4 328	4 827
Stocks et en-cours	(Note 21)	600	648
Créances clients et comptes rattachés	(Note 22)	1 268	1 236
Autres actifs courants	(Note 23)	914	962
Placements financiers	(Note 24)	0	48
Trésorerie	(Note 25)	481	586
Actifs courants		3 263	3 480
Actifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	162	-
Total Actif		7 753	8 307

Bilan consolidé

PASSIF (M€)		31.12.2016	31.12.2015
Capital social		800	800
Primes et réserves		926	1 121
Résultat de la période (part du Groupe)		176	74
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		1 902	1 995
Intérêts minoritaires	(Note 26.5)	133	140
Capitaux propres		2 035	2 135
Provisions pour retraites et obligations assimilées	(Note 27)	166	142
Provisions pour risques et charges non courantes	(Note 27)	222	193
Dettes financières non courantes	(Note 28)	1 041	1 526
Autres passifs non courants	(Note 31)	80	111
Impôts différés - Passif	(Note 14)	326	354
Passifs non courants		1 835	2 326
Provisions pour risques et charges courantes	(Note 27)	188	185
Dettes financières courantes	(Note 28)	832	659
Fournisseurs et comptes rattachés		1 439	1 617
Autres passifs courants	(Note 31)	1 395	1 385
Passifs courants		3 854	3 846
Passifs destinés à être cédés	(Note 4.3)	29	-
Total Passif		7 753	8 307

État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2015	800	72	1 223	(141)	23	8	1 985	99	2 084
Résultat net de la période	-	-	74	-	-	-	74	(3)	71
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	1	-	73	11	85	6	91
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	75	-	73	11	159	3	162
Distribution de dividendes	-	-	(167)	-	-	-	(167)	(19)	(186)
Réduction de capital de la société mère ^(b)	-	(18)	(5)	23	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	12	-	-	-	12	-	12
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	12	-	-	-	12	(21)	(9)
Variation de périmètre et autres	-	-	(6)	-	-	-	(6)	77	71
Solde au 31 décembre 2015	800	54	1 144	(118)	96	19	1 995	140	2 135
Résultat net de la période	-	-	175	-	-	-	175	21	196
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres ^(a)	-	-	(27)	-	(43)	(32)	(102)	1	(101)
Total des gains et pertes consolidés de la période	-	-	148	-	(43)	(32)	73	22	95
Distribution de dividendes	-	-	(168)	-	-	-	(168)	(19)	(187)
Réduction de capital de la société mère ^(b)	-	(8)	(3)	11	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation des actions propres	-	-	-	2	-	-	2	-	2
Rémunérations sur base d'actions	-	-	10	-	-	-	10	-	10
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(7)	-	-	-	(7)	(3)	(10)
Variation de périmètre et autres	-	-	(2)	-	(1)	-	(3)	(7)	(10)
Solde au 31 décembre 2016	800	46	1 122	(105)	52	(13)	1 902	133	2 035

(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 104
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 105
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 106
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 110
Note 5	Informations par branche 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	page 121
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 122
Note 11	Autres charges des activités	page 127
Note 12	Autres produits des activités	page 127
Note 13	Charges financières nettes	page 127
Note 14	Impôt sur les résultats	page 128
Note 15	Résultat net par action	page 130
Note 16	Écarts d'acquisition	page 130
Note 17	Immobilisations incorporelles	page 131
Note 18	Immobilisations corporelles	page 132
Note 19	Titres mis en équivalence	page 133
Note 20	Autres actifs non courants	page 135
Note 21	Stocks et en-cours	page 136
Note 22	Créances clients	page 136
Note 23	Autres actifs courants	page 137
Note 24	Placements financiers	page 138
Note 25	Trésorerie	page 138
Note 26	Capitaux propres	page 139
Note 27	Provisions	page 141
Note 28	Dettes financières	page 146
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 149
Note 30	Instruments financiers	page 151
Note 31	Autres passifs	page 155
Note 32	Obligations contractuelles	page 155
Note 33	Engagements hors bilan	page 156
Note 34	Litiges en cours	page 157
Note 35	Parties liées	page 159
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	page 159
Note 37	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 160
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2016	page 161
Note 39	Comptes consolidés 2015 et 2014	page 174

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

(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 2016. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm

Le Groupe applique les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne qui sont d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2016, notamment :

- ▶ Amendements d'IAS 16 et IAS 38 – Précision sur les modes d'amortissements acceptables : ces textes précisent que l'amortissement fondé sur les revenus est inapproprié pour les immobilisations corporelles (IAS 16) et qu'il est présumé inapproprié pour les immobilisations incorporelles (IAS 38), en rappelant que la base d'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques futurs d'un actif ;
- ▶ Amendements d'IAS 1 – Projet « Disclosure Initiative » : ces textes sont destinés à clarifier les dispositions sur (i) l'application de la notion de matérialité, en précisant qu'elle s'applique aux états financiers y compris les notes annexes, et sur (ii) l'application du jugement professionnel ;
- ▶ Amendement d'IAS 19 – Traitement des contributions des employés et des tiers : les amendements s'appliquent aux contributions des membres du personnel ou des tiers à des régimes à prestations définies. Ces contributions peuvent être comptabilisées comme une réduction du coût des services rendus de la période pendant laquelle le service est rendu, au lieu d'être affectées aux périodes de services ;
- ▶ Amendement d'IFRS 7 – Instruments financiers : ce texte précise les informations à fournir dans le cas où une entité conserve un lien dans un mandat de gestion qui est transféré, et indique également que les informations à fournir dans le cas de compensation des actifs et passifs financiers ne sont pas exigées pour les états financiers intermédiaires condensés.

Les autres textes d'applications obligatoires dans l'Union européenne au 1^{er} janvier 2016 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2016 mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2016 :

- ▶ IFRS 15 – Produits issus des contrats avec les clients (y compris les amendements) ;
- ▶ IFRS 9 – Instruments financiers.

Enfin, les normes et interprétations susceptibles de s'appliquer au Groupe, publiées par l'IASB mais non encore adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

- ▶ IFRS 16 – Contrats de location ;

- ▶ Amendements d'IFRS 10 et d'IAS 28 – Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- ▶ Amendements d'IAS 12 – Reconnaissance d'actifs d'impôts différés au titre des pertes non-réalisées ;
- ▶ Amendements d'IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir ;
- ▶ Amendement d'IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

PRÉPARATION À L'APPLICATION DES NOUVELLES NORMES IFRS 15, IFRS 9, IFRS 16

Les analyses et le chiffrage des impacts sur les comptes du Groupe liés à l'application de la **norme IFRS 15 Produits issus des contrats avec les clients** sont en cours de finalisation. Les travaux réalisés à ce stade, qui n'ont pas conduit à l'identification d'impacts majeurs sur les comptes du Groupe, ont permis de confirmer les méthodes de reconnaissance du chiffre d'affaires (cf. note 3.1) dans la plupart des modèles de vente de chaque branche, et d'identifier les écarts de principe à traiter.

Lagardère Publishing : l'analyse de la reconnaissance des produits liés aux ventes et à la distribution d'ouvrages physiques et numériques n'a pas révélé d'écarts de principe significatifs par rapport au traitement comptable actuel. Les travaux ont porté plus spécifiquement sur les qualifications d'agent et de principal dans chacun des modèles de vente, sur le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires (en continu ou à une date donnée), ainsi que sur l'évaluation des paiements variables (remises, retours).

Lagardère Travel Retail : les produits issus des ventes au détail en zones de transport et concessions (aéroports, gares, hôpitaux) ont été analysés au regard des principes de reconnaissance du chiffre d'affaires de la norme IFRS 15. Un examen des critères de distinction entre agent et principal a été effectué et a confirmé l'absence d'impacts significatifs liés à l'application de cette nouvelle norme. Des travaux portant sur les autres sources de revenus de la branche sont en cours de finalisation.

Lagardère Active : les différentes natures de chiffre d'affaires ont été étudiées. Les analyses ont été effectuées notamment sur les ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine et de Chaînes de télévision, de droits audiovisuels, de revenus de licences et de services numériques. Les travaux ont été concentrés sur le prix des transactions, le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires et l'analyse des critères de distinction entre agent et principal. La majorité des modèles de vente seront reconnus en chiffre d'affaires selon la norme IFRS 15, pour le même prix et selon le même rythme qu'actuellement. Un examen sur la distinction entre agent et principal est en cours de finalisation.

Lagardère Sports and Entertainment : les analyses ont été menées en particulier sur le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires, ainsi que sur l'allocation du prix de vente incluant notamment la commercialisation de droits média, de droits marketing et de prestations techniques, et sur la relation agent et principal. Les travaux n'ont pas révélé d'écarts de principe significatifs par rapport au traitement actuel.

L'analyse des impacts de la **norme IFRS 9 Instruments financiers** est en cours de réalisation au 31 décembre 2016. Les travaux portant sur la comptabilisation des instruments de couverture et sur la nature des relations de couverture n'ont pas révélé d'impacts significatifs attendus par rapport aux traitements actuels. L'analyse du classement et de l'évaluation des actifs et passifs financiers, ainsi que des dépréciations des créances commerciales est en cours.

Afin de se préparer à l'application de la **norme IFRS 16 Contrats de location**, des groupes de travail par branche ont été constitués en 2016 afin de réaliser en 2017 un recensement des contrats de location par nature d'actifs physiques sous-jacents ainsi que des contrats de cession de la branche Lagardère Travel Retail. Ces contrats donnent lieu au paiement de redevances variables ou fixes en contrepartie d'un droit d'exploitation des surfaces chez les concédants (aéroports, gares, hôpitaux...) et du chiffre d'affaires qui en résulte. Les premiers impacts seront estimés à l'issue de ce recensement d'ici la fin de l'année 2017.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des autres textes est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 8 mars 2017 par la Gérance et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires le 4 mai 2017.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influencer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses coentrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20%.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Les comptes sont intégrés à 100% poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout

comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.8).

- **la mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES D'ARRÊTÉS COMPTABLES

Les dates d'arrêtés des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice.
- Les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminées. Les provisions pour dépréciation

se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées comme suit :

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, commissions de distribution et droits de retours le cas échéant. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zones de transport et concessions sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Restauration, ainsi que les activités de Distribution de presse et de Services incluant notamment les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse...), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Lagardère Active : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine et de Chaînes de télévision, de droits audiovisuels, de revenus de licences et de services numériques. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements, aux ventes de contenus (droits audiovisuels) et prestations numériques. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, et à l'ouverture des droits à diffuser. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie Publicitaire et de Distribution de catalogues audiovisuels ; le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues. Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échanges semblables (espaces publicitaires principalement) sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Lagardère Sports and Entertainment : les ventes réalisées sont issues de la gestion de droits marketing, de l'organisation et de l'exploitation d'événements, du conseil en gestion et de l'exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, de la production de contenus et de la gestion de droits médias, ainsi que de la représentation d'athlètes et de l'accompagnement de marques. Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la survenance de l'événement. Lorsqu'il s'agit de contrats où la prestation est rendue au client en continu, le chiffre d'affaires est reconnu linéairement sur la durée de ceux-ci. Lorsque le Groupe est considéré comme agent, le chiffre d'affaires ne représente que les commissions perçues.

3.2 CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

3.3 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Le Groupe utilise comme principal indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (**Résop Groupe**) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ Plus ou moins-values de cession d'actifs
- ▶ Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles
- ▶ Charges de restructuration
- ▶ Éléments liés aux regroupements d'entreprises
 - Frais liés aux acquisitions
 - Profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle
 - Amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- ▶ Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (**Résop Groupe**)

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.1.

3.4 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVICES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.5 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des options et des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles binomial (options d'achat d'actions) et de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

3.6 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie.

3.7 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueraient 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 comptabilisés dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.8 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 dont les dispositions sont applicables depuis le 1^{er} janvier 2010 et IFRS 10 qui remplace IAS 27 ne traitant plus que des états financiers individuels depuis le 1^{er} janvier 2014.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du «*goodwill partiel*» dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exercable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus du *goodwill* sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un *goodwill* sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du «*goodwill complet*».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale et qui ne conduit pas à une perte de contrôle est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de *earn-out*), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.9 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties

mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.10 ci-après). Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

3.10 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des derniers budgets-plans internes disponibles qui couvrent généralement une période de trois ans. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1^{er} janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

Contrats de location financement

Toutes les opérations significatives de locations financières sont comptabilisées comme des investissements financés par emprunt. Les contrats de location sont ainsi classés lorsqu'ils transfèrent au Groupe et en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Les actifs sont amortis, comme les autres actifs détenus, sur leur durée d'utilité attendue ou, si elle est plus courte, sur la durée du contrat de location.

Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

3.12 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.11 supra).

3.13 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient qui correspond à leur juste valeur augmentée du coût d'acquisition. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

À chaque clôture, ils sont évalués à leur juste valeur, représentative de leur valeur de marché, dès lors que le Groupe dispose d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment lorsqu'il existe un marché actif. Dans le cas contraire, ils sont maintenus à leur valeur d'entrée.

Si la juste valeur, lorsqu'elle peut être déterminée, est supérieure à la valeur d'entrée, les titres sont réévalués en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

En cas de moins-value identifiée, une perte de valeur est comptabilisée et enregistrée :

- ▶ en résultat si la perte présente un caractère permanent, toute réappréciation ultérieure viendra alors s'imputer en capitaux propres. Le caractère permanent de la perte s'apprécie au cas par cas en fonction du niveau significatif de la baisse ou de la durée de la période de décade du titre par rapport à son prix d'acquisition.
- ▶ en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- ▶ les liquidités et dépôts à vue ;
- ▶ les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- ▶ les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.14 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont accédés à des instruments dérivés de couverture.

3.15 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1^{er} janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1^{er} janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- ▶ la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- ▶ l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'instrument de couverture se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.

Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

3.17 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.18 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à

une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- ▶ l'évolution prévisible des salaires ;
- ▶ la rotation des effectifs ;
- ▶ le risque de mortalité ;
- ▶ un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés en capitaux propres dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.19 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera

probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.20 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2016

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2016 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- ▶ Intégration sur neuf mois en 2016 par Hachette Book Group de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, éditeur généraliste « trade » aux États-Unis. Cette activité comprend neuf marques (notamment Avalon Books, Basic Books, Da Capo Press, Public Affairs et Running Press), publie 500 nouveautés par an et possède un catalogue de plus de 6 000 titres, couvrant, dans le champ éditorial de la non-fiction, des domaines aussi variés que l'histoire, la science, la religion, l'économie, le développement personnel, la santé, l'éducation, la biographie, les guides de voyage et la musique.
- ▶ Cession de 51 % du capital de la société Yen Press spécialisée dans l'édition de romans graphiques et de mangas par Hachette Book Group. Le Groupe conserve une influence notable et comptabilise la participation conservée en mise en équivalence à compter de juin 2016.
- ▶ Cession de la participation de 50 % détenue dans la société Harlequin, leader du roman sentimental, par Hachette Livre, déconsolidée à compter du mois d'avril 2016.
- ▶ Intégration sur six mois en 2016 de la société Neon Play, spécialisée dans la conception de jeux vidéo pour mobiles et tablettes, acquise en juin 2016 par Hachette UK.

Lagardère Travel Retail

- ▶ Cessions des activités de Distribution de presse par Lagardère Travel Retail en Espagne (SGEL), au Canada et en Belgique, respectivement en février, mai et décembre 2016.

Lagardère Active

- ▶ Cession de la participation de 49 % dans SETC (Société d'Édition de Télévision par Câble) par Lagardère Active, mise en équivalence jusqu'en mai 2016.

- ▶ Cession du groupe LeGuide par Lagardère Active, déconsolidé à compter du mois d'octobre 2016.

Lagardère Sports and Entertainment

- ▶ Cession de la division Endurance par Lagardère Sports, spécialisée dans l'organisation d'événements sportifs de running dans plusieurs villes européennes, déconsolidée à compter du mois d'avril 2016.

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Paradies

Comme détaillé dans la note 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2015, HDS Retail North America LP a finalisé l'acquisition de 100 % du capital de la société Paradies Holding LLC (« Paradies ») le 22 octobre 2015. Cette acquisition a été financée via un prêt relais à hauteur de 530 millions de dollars US, refinancé le 13 avril 2016 par l'émission d'un emprunt obligataire d'un montant nominal de 500 M€ à échéance 2023 (cf. note 28). Basé à Atlanta aux États-Unis, Paradies est un des leaders du Travel Retail en aéroports en Amérique du Nord.

Au 31 décembre 2016, l'allocation définitive du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition de 121 M€ (contre-valeur en euros au 31 décembre 2016), fondé sur l'évaluation des actifs acquis établie par un tiers indépendant. Les actifs incorporels évalués s'élèvent à 307 M€ pour les contrats de concession, 40 M€ pour contrats de licences de marques et 53 M€ pour les marques (contre-valeurs en euros au 31 décembre 2016). Les contrats de concession et les contrats de licences de marques sont amortis linéairement sur la durée des contrats. Les marques sont amorties linéairement sur 25 ans.

L'écart d'acquisition représente les synergies commerciales et financières futures déjà payées, qui seront mises en œuvre grâce à la complémentarité des concepts et des implantations géographiques avec l'activité existante.

Le prix d'acquisition de Paradies a été alloué aux actifs et passifs identifiables sur la base des justes valeurs de la manière suivante (contre-valeurs euros à la date d'acquisition) :

(M€)	Bilan d'ouverture provisoire au 31.12.2015	Ajustements bilan d'ouverture	Bilan d'ouverture définitif au 31.12.2016
Prix d'acquisition	487	2	489
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé (*)	481	(9)	472
Stocks, clients et autres actifs	62	(2)	60
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	-	20
Dettes fournisseurs et autres passifs	(73)	19	(54)
Impôts différés, nets	(49)	(5)	(54)
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis (**)	(77)	8	(69)
Écart d'acquisition			
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition)	123	(10)	113
Écart de conversion	5	3	8
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date de clôture)	128	(7)	121

(*) Y compris 400 M€ d'actifs incorporels dont 347 M€ sont amortissables linéairement sur la durée des contrats de concessions associés (contre-valeur euros au 31 décembre 2016).

(**) Des participations minoritaires existent à des taux différents dans la plupart des filiales de Paradies Holding LLC.

Perseus

Le 1^{er} avril 2016, Hachette Book Group, filiale de Lagardère Publishing, a acquis l'activité d'édition de Perseus Books, groupe d'édition américain.

Au 31 décembre 2016, l'allocation provisoire du prix d'acquisition, fondée sur l'évaluation des actifs acquis et passif assumés, fait ressortir un écart d'acquisition de 49 M€ (contre-valeur en euros au 31 décembre 2016). L'allocation définitive du prix d'acquisition est en cours de finalisation.

4.3 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE

Distribution de presse en Hongrie

Les activités de Distribution de presse en Hongrie de Lagardère Travel Retail ont été cédées le 7 février 2017 à travers la vente de la holding française de Distribution Lagardère Services Distribution SAS à Adriatic Media Investors LLC (cf. note 36). Selon les principes décrits en note 3.20, les actifs et passifs associés, qui constituent un groupe de deux Unités Génératrices de Trésorerie (cf. note 10), ont été classés en actifs et passifs destinés à la vente au bilan du Groupe au 31 décembre 2016. Leur valeur nette comptable étant supérieure à la valeur de cession diminuée des frais associés, une dépréciation de 19 M€ a été comptabilisée au 31 décembre 2016 pour ramener la valeur de l'actif net destiné à la vente à sa juste valeur.

Cette dépréciation a été allouée comme suit :

▶ Écart d'acquisition :	4 M€
▶ Immobilisations incorporelles :	4 M€
▶ Immobilisations corporelles :	11 M€

Les activités concernées par cette cession ont représenté en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 138 M€ et un résultat opérationnel courant de 4 M€.

Ensemble immobilier en France

Par ailleurs, un ensemble immobilier de la branche Lagardère Active situé en France a été classé en actifs destinés à la vente au 31 décembre 2016 pour sa valeur nette comptable (cf. note 18). Aucune dépréciation n'a été comptabilisée compte tenu des offres reçues.

4.4 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2015

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2015 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- ▶ Intégration sur douze mois en 2015 de Rising Stars, maison d'édition scolaire fondée en 2002 et spécialisée dans le primaire, acquise en décembre 2014 à 100% par Hodder Education.
- ▶ Acquisition de Nicholas Brealey Publishing, maison d'édition au Royaume-Uni, consolidé par intégration globale à compter du mois de juillet 2015.

Lagardère Travel Retail

- ▶ Acquisition le 22 octobre 2015 par prise de contrôle directe et indirecte de 100% du capital de Paradies Holding LLC, un des leaders du Travel Retail en aéroports en Amérique du Nord, consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2015 (cf. note 4.2) ;
- ▶ Acquisition le 21 avril 2015 de 17 boutiques (mode et confiserie) à l'aéroport de New-York John F. Kennedy Terminal 4, consolidé à compter du 1^{er} mai 2015 ;
- ▶ Cession du groupe Curtis, spécialisé dans la distribution de presse aux États-Unis et au Canada, déconsolidé en juin 2015 ;

L'incidence de cette cession sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2015 est une moins-value de 12 millions d'euros.

- ▶ Cession de la participation de 65% dans le capital de Lagardère Services Distribution Suisse (LSDS), filiale suisse de Distribution de presse et de Retail intégré, déconsolidée à compter du mois de mars 2015.

L'incidence de cette cession sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2015 est une plus-value avant impôts de 37 millions d'euros.

Lagardère Active

- ▶ Intégration sur sept mois en 2015 de Grupo Boomerang TV, suite à l'acquisition en mai 2015 par Lagardère Studios de 82 % du capital.

Grupo Boomerang TV est un des leaders indépendants de la production audiovisuelle en Espagne (Fiction et Flux) et a initié des développements dans plusieurs pays d'Amérique latine.

Lagardère Sports and Entertainment

- ▶ Acquisition de 70 % du capital de la Société d'Exploitation des Spectacles Bataclan, consolidée par intégration globale à compter d'octobre 2015 ;
- ▶ Intégration sur six mois en 2015 d'UFA Sports, acquise à 100% par Lagardère Sports en juin 2015.

NOTE 5 **INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ**

Les activités opérationnelles du groupe Lagardère sont exercées au sein des quatre branches d'activité suivantes :

- ▶ Lagardère Publishing : édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : Travel Essentials, Duty Free & Fashion, Restauration et Distribution de presse ;
- ▶ Lagardère Active qui regroupe,
 - d'une part, les activités audiovisuelles et numériques comprenant notamment l'édition de chaînes thématiques, la production et la distribution audiovisuelles, la radio et les régies publicitaires ;
 - d'autre part, les activités d'édition de presse, essentiellement dans le domaine des magazines grand public.
- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : gestion de droits marketing, organisation et exploitation d'événements, conseil en gestion et exploitation de stades et de salles multifonctionnelles, production de contenus et gestion de droits médias, représentation d'athlètes et accompagnement de marques.

Aux activités présentées ci-dessus, viennent s'ajouter les "Autres activités" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût net de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, et l'activité de Matra Manufacturing & Services (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires).

Les transactions 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 BRANCHE D'ACTIVITÉ

Compte de résultat 2016

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 278	3 695	916	517	-	7 406
Chiffre d'affaires inter-branches	(14)	-	(1)	-	-	(15)
Chiffre d'affaires consolidé	2 264	3 695	915	517	-	7 391
Produits annexes consolidés	12	140	97	5	13	267
Produit des activités ordinaires	2 276	3 835	1 012	522	13	7 658
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	208	108	78	20	(19)	395
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	5	4	-	-	10
Résultat opérationnel courant	209	113	82	20	(19)	405
Charges de restructuration	(10)	(29)	(55)	(11)	(8)	(113)
Plus et moins valeurs de cession	29	55	6	4	100	194
<i>Cession d'actifs</i>	21	55	3	1	100	180
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	8	-	3	3	-	14
Pertes de valeur (*)	-	(31)	(53)	(6)	-	(90)
<i>Sociétés intégrées</i>	-	(31)	(40)	(1)	-	(72)
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	-	-	(13)	(5)	-	(18)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(5)	(72)	-	(4)	-	(81)
Frais liés aux acquisitions	(1)	(2)	-	-	-	(3)
Ajustement de prix post acquisition	-	2	-	-	-	2
Résultat avant charges financières et impôts	222	36	(20)	3	73	314
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant						
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(30)	(105)	(12)	(73)	(5)	(225)
Coût des plans d'options	(3)	(1)	(2)	(1)	(3)	(10)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 2015

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités	Total consolidé
Chiffre d'affaires	2 224	3 510	963	516	-	7 213
Chiffre d'affaires inter-branches	(18)	-	(1)	(1)	-	(20)
Chiffre d'affaires consolidé	2 206	3 510	962	515	-	7 193
Produits annexes consolidés	10	132	98	2	21	263
Produit des activités ordinaires	2 216	3 642	1 060	517	21	7 456
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	198	102	79	20	(21)	378
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	10	2	(2)	-	11
Résultat opérationnel courant	199	112	81	18	(21)	389
Charges de restructuration	(8)	(19)	(20)	(30)	-	(77)
Plus et moins values de cession	(1)	17	3	1	-	20
<i>Cession d'actifs</i>	<i>(1)</i>	<i>17</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>20</i>
<i>Ajustements de valeur liés au changement de contrôle</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Pertes de valeur (*)	(2)	(16)	(44)	-	-	(62)
<i>Sociétés intégrées</i>	<i>(2)</i>	<i>(16)</i>	<i>(42)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(60)</i>
<i>Sociétés mises en équivalence</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(2)</i>
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(4)	(47)	-	(5)	-	(56)
Litige relatif à l'activité Cricket en Inde (**)	-	-	-	(27)	-	(27)
Frais liés aux acquisitions	(1)	(9)	(2)	(1)	-	(13)
Ajustement de prix post acquisition	-	-	-	-	-	-
Résultat avant charges financières et impôts	183	38	18	(44)	(21)	174
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant						
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(27)	(84)	(18)	(70)	(8)	(207)
Coût des plans d'options	(3)	(2)	(3)	(1)	(3)	(12)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

(**) Litige majeur datant de 2010, relatif à l'activité Cricket en Inde arrêtée et en conséquence non lié à la performance opérationnelle de la branche en 2015 (cf. note 34 Litige en cours).

Financement 31.12.2016

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	284	201	64	38	(4)	583
Intérêts payés, encaissés & impôts payés	(59)	(47)	(40)	(24)	45	(125)
Flux opérationnels	225	154	24	14	41	458
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(27)	(140)	(12)	(53)	190	(42)
- Acquisitions	(38)	(147)	(14)	(53)	(1)	(253)
- Cessions	11	7	2	-	191	211
Free cash-flow	198	14	12	(39)	231	416
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(67)	44	1	4	(2)	(20)
- Acquisitions	(90)	(3)	(5)	(7)	(3)	(108)
- Cessions	23	47	6	11	1	88
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	45	45
Somme des flux opérationnels et d'investissements	131	58	13	(35)	274	441

Bilan 31.12.2016

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 593	2 262	1 205	961	(59)	6 962
Titres mis en équivalence	28	30	81	5	1	145
Passifs sectoriels	(1 391)	(990)	(860)	(621)	46	(3 816)
Fonds opérationnel employés	1 230	1 302	426	345	(12)	3 291
Actifs et passifs destinés à être cédés						133
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé						(1 389)
Capitaux propres consolidés						2 035

Financement 31.12.2015

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Flux générés par l'activité	205	211	175	60	(24)	627
Intérêts payés, encaissés & impôts payés	(32)	(42)	(44)	(15)	30	(103)
Flux opérationnels	173	169	131	45	6	524
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(48)	(115)	(14)	(72)	(1)	(250)
- <i>Acquisitions</i>	(50)	(122)	(14)	(72)	(1)	(259)
- <i>Cessions</i>	2	7	-	-	-	9
Free cash-flow	125	54	117	(27)	5	274
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	(7)	(580)	(47)	9	(2)	(627)
- <i>Acquisitions</i>	(9)	(485)	(50)	(22)	(2)	(568)
- <i>Cessions</i>	2	(95)	3	31	-	(59)
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	-	-
Somme des flux opérationnels et d'investissements	118	(526)	70	(18)	3	(353)

Bilan 31.12.2015

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Active	Lagardère Sports and Entertainment	Autres activités et éliminations	Total consolidé
Actifs sectoriels	2 576	2 520	1 243	970	209	7 518
Titres mis en équivalence	18	29	100	7	1	155
Passifs sectoriels	(1 314)	(1 208)	(851)	(660)	46	(3 987)
Fonds opérationnel employés	1 280	1 341	492	317	256	3 686
Actifs et passifs destinés à être cédés						-
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé						(1 551)
Capitaux propres consolidés						2 135

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE

Chiffre d'affaires

	2016	2015
France	2 239	2 299
Union européenne (hors France)	2 805	3 042
Autres pays européens	80	131
USA et Canada	1 437	935
Moyen-Orient	24	38
Asie-Océanie	659	585
Autres (Afrique, Amérique latine)	147	163
Total	7 391	7 193

Actifs sectoriels

	2016	2015
France	2 429	2 633
Union européenne (hors France)	2 113	2 523
Autres pays européens	34	75
USA et Canada	1 832	1 775
Moyen-Orient	5	5
Asie-Océanie	515	472
Autres (Afrique, Amérique latine)	34	35
Total	6 962	7 518

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)

	2016	2015
France	58	68
Union européenne (hors France)	96	103
Autres pays européens	1	4
USA et Canada	58	27
Moyen-Orient	-	1
Asie-Océanie	38	54
Autres (Afrique, Amérique latine)	2	2
Total	253	259

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé augmente sur l'exercice 2016 de 2,7 % en données brutes et de 2,5 % 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 2016 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2015 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2016 ;
- ▶ le chiffre d'affaires 2015 et le chiffre d'affaires 2016 retraité sur la base des taux de change applicables en 2015.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2016	2015
Ventes de biens et services	6 990	6 777
Publicité	386	404
Échanges dissemblables	15	12
Total	7 391	7 193

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL**7.1 EFFECTIFS**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

	2016	2015
Lagardère Publishing	7 268	6 965
Lagardère Travel Retail	14 483	16 087
Lagardère Active	4 642	4 601
Lagardère Sports and Entertainment	1 686	1 878
Autres activités	167	166
Total	28 246	29 697

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2016	2015
Salaires et rémunérations	1 413	1 318
Charges sociales	274	273
Paiement en actions	10	12
Total	1 697	1 603

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les options d'achat d'actions et les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Plans d'options d'achat d'actions

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et jusqu'en 2006 inclus, au profit de certains dirigeants et salariés du

Groupe, des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2016 sont présentées en note 26.2 ci-après.

Selon les termes définis dans les règlements des plans, les options sont acquises au bout de deux ans et expirent au dixième anniversaire à partir de la date d'attribution.

Le détail concernant ces options ainsi que leur évolution au cours de l'exercice sont décrits ci-dessous :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré en €
Options en circulation au 31 décembre 2014	3 626 119	45,21
Annulées	(1 730 783)	45,69
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2015	1 895 336	44,78
Annulées	(1 895 336)	44,78
Exercées	-	-
Options en circulation au 31 décembre 2016	0	N/A
<i>dont exerçables</i>	<i>0</i>	<i>N/A</i>

Il n'y a plus d'options d'achat d'actions en circulation au 31 décembre 2016.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2013 à 2016, 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 Élargi (COMEL) anciennement Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) jusqu'en mai 2016, portant sur les quantités suivantes :

- ▶ Plans du 26 décembre 2013 : 712 950 actions ;
- ▶ Plan du 22 décembre 2014 : 306 120 actions (plan réservé aux salariés à l'exclusion des cadres exécutifs, des membres du COMEL et des Co-gérants) ;
- ▶ Plan du 1^{er} avril 2015 : 444 440 actions (plan réservé aux cadres exécutifs, aux membres du COMEL et aux Co-gérants) ;
- ▶ Plans du 9 mai 2016 : 829 660 actions.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans 2013 et 2014, ces plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées n'ont été définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés résidents français aient été 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 cadres exécutifs du Groupe bénéficiaires du plan du 1^{er} avril 2015, l'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs basés sur le résultat opérationnel et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe. L'attribution définitive interviendra à l'issue d'une période de trois ans pour les bénéficiaires résidents en France et de quatre ans pour les bénéficiaires résidents à l'étranger.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 9 mai 2016, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français 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 trois ans.

Pour les Co-gérants du Groupe et les membres du Comité Élargi, bénéficiaires des plans du 26 décembre 2013, 1^{er} avril 2015 et 9 mai 2016, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'au 31 décembre 2016, 31 mars 2018, 9 mai 2019, respectivement pour les plans 2013, 2015 et 2016 ;
- ▶ 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.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2016 et 2015 sont les suivantes :

	Actions gratuites				
	Plan du 09.05.2016	Plan du 01.04.2015	Plan du 22.12.2014	Plan du 26.12.2013	Plan du 25.06.2012
Cours de l'action à la date d'attribution	22,01 €	27,79 €	21,90 €	26,49 €	20,43 €
Taux de dividendes attendu	5,9 %	4,7 %	5,9 %	de 4,8 % à 5,0 %	de 6,4 % à 6,5 %

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élevaient à 10M€ pour l'exercice 2016 et 12M€ pour l'exercice 2015.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION
2016

Sur l'exercice 2016, les charges de restructuration s'élevaient à 113M€ et sont principalement constituées de :

- ▶ 55M€ chez Lagardère Active, dont 45M€ en lien avec les plans de départs volontaires initiés au cours du premier semestre 2016 au titre de la réorganisation des activités de Presse Magazine et régies publicitaires en France ;
- ▶ 29M€ chez Lagardère Travel Retail, essentiellement aux États-Unis et au Canada (-15 M€) correspondant notamment à la réorganisation de la branche en Amérique du Nord suite à l'acquisition fin 2015 de Paradies, en Australie (-2M€) et dans la Distribution (-9M€) en Belgique, au Canada et en Hongrie ;
- ▶ 11M€ chez Lagardère Sports and Entertainment, principalement en lien avec la mise en œuvre des plans de réduction des coûts en Allemagne, Scandinavie et aux États-Unis ;
- ▶ 10M€ chez Lagardère Publishing, essentiellement aux États-Unis à la suite de l'intégration de Perseus.

Par ailleurs, les Autres activités enregistrent une charge de 8M€ résultant de la liquidation d'une entité non opérationnelle et de coûts sociaux.

2015

Sur l'exercice 2015, les charges de restructuration s'élevaient à 77M€ en lien avec les plans de rationalisation et de réduction des coûts :

- ▶ Lagardère Publishing : 8M€, principalement au Royaume-Uni et en France ;
- ▶ Lagardère Travel Retail : 19M€, correspondant, pour l'essentiel, à la mise en œuvre de plans de réduction des coûts dans les activités de distribution au Canada et en Belgique ;
- ▶ Lagardère Active : 20M€, essentiellement en France et concernant pour moitié les activités de régies en régions ;
- ▶ Lagardère Sports and Entertainment : 30M€, essentiellement chez WSG, relatives à la fermeture de la division cricket en Inde et à divers arrêts d'activités déficitaires, et en Europe au titre de la réorganisation de la branche.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES
2016

En 2016, les plus et moins-values de cessions se soldent par un gain net de 194M€ qui se décompose, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ 106M€ de plus-value avant impôts réalisée à la suite de la cession d'un immeuble de placement en France en avril 2016 par Lagardère Media (Autres activités) ;
- ▶ 54M€ de plus-value réalisée sur la cession des activités de distribution en Belgique par Lagardère Travel Retail en décembre 2016 ;
- ▶ 12M€ de plus-value réalisée à la suite de la cession de la participation de 50% d'Hachette Livre dans Harlequin (Lagardère Publishing) ;
- ▶ 8M€ de plus-value réalisée par Lagardère Publishing à la suite de la cession d'une partie de la participation détenue dans la société YenPress aux États-Unis en mai 2016 (passage d'une détention de 100% à 49%) ;
- ▶ 5M€ de plus-value réalisée par Lagardère Active sur la cession de sa participation dans SETC, éditeur de Télécâble Sat Hebdo ;
- ▶ (3)M€ de moins-value réalisée chez Lagardère Active liée à la cession du groupe LeGuide en septembre 2016.

Par ailleurs, et en application de la norme IFRS 10, un profit de 14M€ a été comptabilisé à la suite des changements de contrôle intervenus en 2016, dont principalement Yen Press chez Lagardère Publishing, aux États-Unis, pour 8M€ au titre de la mise à la juste valeur de la participation de 49% conservée, conférant une influence notable.

2015

En 2015, les plus et moins-values de cessions se soldaient par un gain net de 20M€ qui se décomposait, pour ses principaux éléments, comme suit :

- ▶ un profit de 37M€ sur la cession de Lagardère Services Distribution Suisse en février 2015 ;
- ▶ une perte de 12M€ relative à la vente de la filiale de distribution américaine Curtis Circulation Company en juin 2015 ;
- ▶ un profit de 13M€ en lien avec l'extinction de clauses de garanties de passif issues de cessions en Russie et en Chine chez Lagardère Active ;
- ▶ des pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 15M€, principalement chez Lagardère Travel Retail et Lagardère Active.

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.10.

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Lagardère Publishing	14	14	978	973	37	56	1 015	1 029
Lagardère Travel Retail	11	19	221	242	58	54	279	296
Lagardère Active :	34	35	474	511	102	103	576	614
- Presse	3	3	154	154	59	60	213	214
- Audiovisuel	27	27	240	241	42	43	282	284
- Numérique	4	5	80	116	1	-	81	116
Lagardère Sports and Entertainment	1	1	183	193	11	14	194	207
Total	60	69	1 856	1 919	208	227	2 064	2 146

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Lagardère Publishing	14	14	978	973	37	56	1 015	1 029
Groupe Editis	4	4	236	236	2	2	238	238
Groupe Hachette UK Holding	1	1	295	341	23	43	318	384
Hachette Book Group (USA)	1	1	328	270	-	-	328	270
Groupe Hatier	1	1	84	84	-	-	84	84
Hachette Livre España – Salvat	1	1	3	12	-	-	3	12
Pika Édition	1	1	14	14	-	-	14	14
Les Éditions Albert René	1	1	11	11	-	-	11	11
Autres	4	4	7	5	12	11	19	16
Lagardère Travel Retail	11	19	221	242	58	54	279	296
Amérique du Nord (dont Paradies)	1	2	128	134	57	54	185	188
Pacifique	1	4	36	35	-	-	36	35
République Tchèque	1	2	33	33	-	-	33	33
France	2	2	11	11	-	-	11	11
Espagne Distribution	-	2	-	10	-	-	-	10
Asie	1	1	8	8	-	-	8	8
Hongrie Distribution (dont Groupe Lapker)	1	2	-	4	-	-	-	4
Autres	4	4	5	7	1	-	6	7
Lagardère Active	34	35	474	511	102	103	576	614
Presse	3	3	154	154	59	60	213	214
Lagardère Active	1	1	124	124	-	-	124	124
Société de Presse Féminine	1	1	23	23	2	2	25	25
Presse Magazine France	1	1	7	7	57	58	64	65
Audiovisuel	27	27	240	241	42	43	282	284
Lagardère Active Broadcast	1	1	63	63	-	-	63	63
Radios internationales	5	5	45	45	-	-	45	45
Production audiovisuelle	16	16	57	58	3	4	60	62
RFM	1	1	-	-	16	16	16	16
Lagardère Active TV	1	1	24	24	1	1	25	25
Chaînes TV	3	3	51	51	22	22	73	73
Numérique	4	5	80	116	1	-	81	116
E-santé (Doctissimo/Mondocteur)	1	1	51	51	-	-	51	51
Newsweb	1	1	11	11	-	-	11	11
LeGuide	-	1	-	35	-	-	-	35
Billetreduc.com	1	1	16	16	-	-	16	16
Plurimedia	1	1	2	3	1	-	3	3
Lagardère Sports and Entertainment	1	1	183	193	11	14	194	207
Total	60	69	1 856	1 919	208	227	2 064	2 146

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		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Lagardère Publishing	6,78 %	6,44 %	6,73 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Lagardère Travel Retail :						
Travel Retail	5,56 %	5,76 %	6,06 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %
Distribution	5,56 %	5,76 %	6,06 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Lagardère Active :						
Presse	7,09 %	6,89 %	6,11 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Audiovisuel	6,32 %	6,32 %	7,35 %	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Numérique (*)	6,32 %	6,32 %	7,35 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Lagardère Sports and Entertainment :						
Europe / États-Unis	6,16 %	6,05 %	7,04 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Asie	6,16 %	6,05 %	7,04 %	2,50 %	2,50 %	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 2017-2019, 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 2016 et 2015, ni entre les exercices 2015 et 2014.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2016 par les sociétés intégrées s'élève à 72M€ dont 40M€ s'affectent à des écarts d'acquisition, 28M€ à des immobilisations corporelles et 4M€ à des immobilisations incorporelles. Les principales pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- ▶ 32M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition du groupe LeGuide enregistrée au premier semestre 2016. Au 30 juin 2016, une nouvelle évaluation de la valeur recouvrable avait été réalisée, fondée sur des flux prévisionnels de trésorerie issus de budgets plans révisés pour tenir compte des tendances observées au cours du 1^{er} semestre, ainsi que de l'effet cumulé du report au 1^{er} juillet 2017 de l'accès aux Rival Links de Google et de leur contribution significativement réduite. L'écart d'acquisition résiduel du groupe LeGuide s'élevait à 3M€. La cession du groupe LeGuide en septembre 2016 (cf. note 9) a entraîné la sortie de cet écart d'acquisition au 31 décembre 2016.

- ▶ 4M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition porté par les filiales de Lagardère Travel Retail spécialisées dans la distribution en Hongrie. Cette dépréciation est consécutive au classement de ces activités en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3), afin d'évaluer l'actif net destiné à être cédé à sa valeur de cession estimée. L'écart d'acquisition est totalement déprécié au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, une dépréciation de 28M€ a été enregistrée au 31 décembre 2016 sur les immobilisations corporelles du Groupe, dont 23M€ chez Lagardère Travel Retail. Les immobilisations corporelles des filiales de distribution en Hongrie ont été dépréciées à hauteur de 11M€ au 31 décembre 2016 suite au classement de ces activités en actifs destinés à être cédés (cf. note 4.3).

En 2015, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 60M€ dont 58M€ relatives à des écarts d'acquisition, 1M€ à des immobilisations corporelles et 1M€ à des immobilisations incorporelles. Les pertes de valeur sur écarts d'acquisition se ventilent comme suit :

- ▶ 25M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition du groupe LeGuide, en lien avec la baisse significative du trafic pour l'ensemble des sites Web comparateurs de prix du fait de l'exposition grandissante des offres de Google Shopping et des changements d'algorithme décidés par Google. Le test de valeur réalisé sur ces bases avait conduit à comptabiliser sur le premier semestre de l'exercice 2015 une perte de valeur de 25M€. L'écart d'acquisition résiduel s'élevait au 31 décembre 2015 à 35M€ ;
- ▶ 17M€ au titre de la dépréciation de l'écart d'acquisition porté par la Société de Presse Féminine, filiale de Lagardère Active, éditrice de *Version Fémina*, magazine distribué exclusivement en complément payant de l'offre de fin de semaine de la presse quotidienne régionale, dont la diffusion est structurellement en érosion. En 2015, le recul plus accentué du chiffre d'affaires avait conduit à revoir les hypothèses de chiffre d'affaires du budget plan. La conséquence était la comptabilisation d'une perte de valeur de 17M€. La valeur au bilan de l'écart d'acquisition après dépréciation était de 25M€ au 31 décembre 2015 ;

- ▶ 13M€ pour dépréciation de l'écart d'acquisition de Lapker. Elle était consécutive à une révision à la baisse des flux prévisionnels de trésorerie des activités de Distribution de presse et Retail intégré en Hongrie, tenant compte des difficultés rencontrées sur les activités export depuis le milieu de l'année 2015. Après comptabilisation de cette dépréciation, l'écart d'acquisition résiduel s'élevait à 1M€ au 31 décembre 2015.

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.
- ▶ Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares...) ; loyers des magasins de détail ; marché de la diffusion de Presse.
- ▶ Sports and Entertainment : conditions de réalisation des contrats en cours en fonction de l'environnement publicitaire et du contexte sportif propre à chaque événement ; capacité à renouveler les contrats en cours ou à en gagner de nouveaux et conditions de marge attachées.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Sont décrites ci-après les principales zones d'incertitude identifiées relativement aux hypothèses prises en compte dans les budgets plans :

Lagardère Active

- ▶ Diffusion de Presse Magazine

L'activité de diffusion de Presse Magazine a été en repli de 5,2% en 2016 après un recul de 5,3% en 2015 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 2016, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur complémentaire de 28M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre. Au 31 décembre 2016, la valeur résiduelle des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de l'ensemble des UGT Presse s'élève à 213M€.

- ▶ E-santé (Doctissimo / Mondocteur)

La valeur recouvrable de l'UGT e-santé a été calculée sur la base de budgets plans qui intègrent des revenus issus du développement d'activités visant à monétiser, en complément des recettes publicitaires attendues, de nouveaux services tels que la prise de rendez-vous médicaux en ligne. Au 31 décembre 2016, la valeur de l'écart d'acquisition et des incorporelles à durée de vie indéterminée affectée à cette UGT s'élève à 51M€.

Lagardère Sports and Entertainment

Les flux de trésorerie prévisionnels inclus dans les budgets plans intègrent des hypothèses de renouvellement de certains contrats dont les flux de trésorerie représentent environ la moitié du total des flux prévisionnels de la branche hors coûts des holdings. Ce pourcentage est calculé avant impact des mesures de réduction des coûts centraux qui seraient nécessairement mises en œuvre si une partie significative des hypothèses retenues n'était pas réalisée. Pour la branche, une variation de plus (moins) 5% des flux futurs de trésorerie aurait un impact positif (négatif) d'environ 35M€ sur le montant de la valeur recouvrable. Au 31 décembre 2016, la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée affectés à la branche s'élève à 194M€.

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 2016 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 2016.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2% du taux d'actualisation, variation supérieure à celle constatée sur les deux derniers exercices 2015 et 2014.

Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	(1)	(2)	(3)	(55)	(126)	(189)
-0,5 %	-	-	-	-	(1)	(2)	(8)	(66)	(137)
0 %	-	-	-	-	-	(1)	(2)	(14)	(78)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	(1)	(2)	(20)
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2016 est de 6,78 %.

Au 31 décembre 2016, en cas de hausse du taux d'actualisation d'un point, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, une perte de valeur complémentaire serait à enregistrer à hauteur de (37)M€ pour Groupe Hachette UK, (9)M€ pour Hachette Book Group et (6)M€ pour Groupe Anaya-Bruno.

En cas de hausse du taux d'actualisation de deux points, combinée à une baisse du taux de croissance perpétuelle d'un point, la perte de valeur complémentaire à enregistrer serait de (95)M€ pour Groupe Hachette UK, (66)M€ pour Hachette Book Group et (23)M€ pour Groupe Anaya-Bruno.

Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(3) (**)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2016 est de 5,56 %.

(**) Dont LTR Pacific (3)M€.

Lagardère Active : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(11) (**)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(3)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2016 sont de 7,09 % pour la Presse et 6,32 % pour l'Audiovisuel et le Numérique.

(**) Dont E-santé (7)M€, et Lagardère Active / Presse (4)M€.

Lagardère Sports and Entertainment : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	-2 %	-1,5 %	-1 %	-0,5 %	0 %	+0,5 %	+1 %	+1,5 %	+2 %
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2016 est de 6,16 %.

NOTE 11 AUTRES CHARGES DES ACTIVITÉS

	2016	2015
Variation nette des dépréciations d'actifs	(27)	(46)
Charges financières hors intérêts	(1)	(1)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(8)	-
Autres charges	(2)	(41)
Total	(38)	(88)

La variation nette des dépréciations d'actifs inclut les dépréciations d'avances auteurs pour 52 M€ en 2016 et 50 M€ en 2015 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs se rapportent aux variations des dépréciations de créances clients et de stocks dans les branches Lagardère Publishing et Lagardère Active.

Par ailleurs dans les autres charges, un litige majeur datant de 2010 non lié à la performance de la branche Lagardère Sports and Entertainment et relatif à l'activité Cricket en Inde arrêtée en 2015 avait généré une charge de 27 M€ dans les comptes 2015 (y compris frais).

NOTE 12 AUTRES PRODUITS DES ACTIVITÉS

	2016	2015
Gains de change	4	3
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	-	18
Autres produits	21	19
Total	25	40

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2016	2015
Produits financiers sur prêts	2	2
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	23	2
Produits liés aux produits dérivés sur endettement net	10	8
Autres produits financiers	6	2
Produits financiers	41	14
Charges d'intérêts des dettes financières	(69)	(66)
Charges liés aux produits dérivés sur endettement net	(14)	(12)
Autres charges financières	(7)	(2)
Charges financières	(90)	(80)
Total	(49)	(66)

Les revenus des placements et produits de cessions des VMP comprennent au 31 décembre 2016 une plus-value de 22 M€ liée à la cession des actions Deutsche Telekom intervenue le 17 juin 2016 (cf. note 24).

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 :

	2016	2015
Impôt courant	(93)	(72)
Mouvements sur les impôts différés	24	35
Total	(69)	(37)

En 2016, la charge d'impôt comptabilisée s'établit à (69) M€, en hausse de 32 M€ par rapport à 2015. Cette augmentation est notamment liée à l'impôt relatif aux cessions immobilières réalisées

en France et en Espagne, ainsi qu'aux cessions des entités de Distribution de Lagardère Travel Retail et à la vente partielle de Yen Press par Lagardère Publishing aux États-Unis.

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 2016 et 2015 :

	2016	2015
Résultat avant impôts	265	108
Contribution des sociétés mises en équivalence	8	(9)
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	273	99
Charge d'impôt théorique (*)	(94)	(38)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de taux d'impôt :		
- Sur plus et moins-values de cession	21	8
- Sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	(19)	(22)
- Sur les résultats des filiales étrangères	11	6
Impôt de distribution	(5)	(5)
Limitation des impôts différés	(5)	5
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (**)	20	1
Crédits d'impôts sur déficits activés	-	-
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	10	10
Différences permanentes et autres éléments (***)	(8)	(2)
Charge d'impôt réelle	(69)	(37)

(*) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2016 et 38 % en 2015).

(**) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

(***) Y compris la quote-part de frais et charges de 1 % en 2016 sur les dividendes reçus de sociétés intégrées fiscalement en France et de sociétés dans l'Union européenne détenues à plus de 95 % et soumises à un impôt équivalent à l'impôt sur les sociétés français. En 2015, la quote-part de frais et charges était de 5 % sur les dividendes reçus des sociétés non incluses dans l'intégration fiscale française.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2016	31.12.2015
Actifs incorporels	(282)	(291)
Actifs corporels	(10)	(19)
Actifs financiers non courants	(13)	(12)
Stocks et en cours	18	19
Provisions pour pensions	38	40
Autres provisions	127	91
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	114	143
Différences temporaires (valeur brute)	(10)	(29)
Dépréciation des impôts différés actifs	(154)	(154)
Différences temporaires (valeur nette)	(163)	(183)
Pertes reportables	61	78
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	(102)	(105)
Actifs d'impôts différés	224	249
Passifs d'impôts différés	(326)	(354)

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables pour lesquelles aucun crédit d'impôt n'a été comptabilisé. Le principal montant concerne le Groupe fiscal

constitué en France par Lagardère SCA qui dispose d'un déficit reportable (en base) de plus de 354M€.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2016	2015
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(105)	(91)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	24	35
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	13	(3)
Change et périmètre	(34)	(46)
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	(102)	(105)

En 2016, la variation de (34)M€ en effet change et périmètre s'explique principalement par la dépréciation de la livre sterling face à l'euro. Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2016	31.12.2015
Titres disponibles à la vente	-	(3)
Couvertures de flux de trésorerie	3	-
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	27	20
Total	30	17

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).

	2016	2015
Résultat net - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (M€)	175	74
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	131 133 286
Autocontrôle	(1 952 575)	(2 324 157)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	129 180 711	128 809 129
Nombre moyen d'actions en circulation	128 994 920	128 478 148
Résultat net par action de base - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	1,36	0,58
Options sur actions et actions gratuites à effet dilutif :		
Options sur actions	-	-
Actions gratuites	1 793 455	1 310 382
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	130 788 375	129 788 530
Résultat net par action dilué - Part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (€)	1,34	0,57

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2016	2015
Au 1^{er} janvier	1 919	1 740
Valeur brute	3 199	3 010
Pertes de valeur cumulées	(1 280)	(1 270)
Acquisitions (*)	49	185
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-
Cessions ou déconsolidations (**)	(28)	(7)
Pertes de valeur (***)	(40)	(58)
Écarts de conversion	(33)	61
Autres mouvements	(11)	(2)
Au 31 décembre	1 856	1 919
Valeur brute	3 092	3 199
Pertes de valeur cumulées	(1 236)	(1 280)

(*) Dont en 2016 : Perseus 48.

Dont en 2015 : Paradies : 123, Rising Stars : 22, et Grupo Boomerang TV : 17.

(**) Dont en 2016 : Endurance (14), Distribution Espagne et Belgique (11), LeGuide (3).

Dont en 2015 : Lagardère Services Distribution Suisse (6).

(***) Dont en 2016 : LeGuide (32), Distribution Hongrie (4).

Dont en 2015 : LeGuide (25), Société de Presse Féminine (17), Lapker (13).

Le détail des écarts d'acquisition par UGT est présenté en note 10.

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 2015	123	163	760	582	471	2 099
Acquisitions		7	51	3	26	87
Variations de périmètre (*)		49	16	345	(15)	395
Cessions / sorties		(6)	(24)		(24)	(54)
Reclassements		(7)	(12)	(5)	17	(7)
Écarts de conversion		7	32	17	7	63
Au 31 décembre 2015	123	213	823	942	482	2 583
Acquisitions		1	24		20	45
Variations de périmètre		1		(16)	(42)	(57)
Cessions / sorties	(4)	-	(53)	(1)	(14)	(72)
Reclassements		(14)	(8)	(33)	48	(7)
Écarts de conversion		(3)	7	10	(6)	8
Au 31 décembre 2016	119	198	793	902	488	2 500

(*) Augmentation des immobilisations incorporelles principalement liée à l'acquisition de Paradies en 2015 (cf. note 4.2).

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 2015	(65)	(46)	(516)	(84)	(343)	(1 054)
Amortissements			(63)	(47)	(31)	(141)
Pertes de valeur			-		(1)	(1)
Variations de périmètre			(11)		15	4
Cessions / sorties		1	24		18	43
Reclassements		3		4	(11)	(4)
Écarts de conversion		(2)	(20)	(2)	(3)	(27)
Au 31 décembre 2015	(65)	(44)	(586)	(129)	(356)	(1 180)
Amortissements		(1)	(65)	(72)	(28)	(166)
Pertes de valeur					(4)	(4)
Variations de périmètre		(1)		2	20	21
Cessions / sorties	4		53	1	29	87
Reclassements		(2)			3	1
Écarts de conversion			(6)	(3)	3	(6)
Au 31 décembre 2016	(61)	(48)	(604)	(201)	(333)	(1 247)

Valeurs nettes

Au 31 décembre 2015	58	169	237	813	126	1 403
Au 31 décembre 2016	58	150	189	701	155	1 253

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2016

	Solde au 01.01.2016	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement (*)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2016
Terrains	251	-	(11)	(58)	(130)	-	52
Constructions	556	17	(19)	(89)	(60)	(2)	403
Matériel et outillage	582	80	(39)	(34)	28	(3)	614
Autres immobilisations	619	60	(41)	(60)	(4)	4	578
Immobilisations en cours	36	28	(1)	-	(20)	-	43
Total	2 044	185	(111)	(241)	(186)	(1)	1 690

Amortissements et pertes de valeur 2016

	Solde au 01.01.2016	Amortissements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement (*)	Écart de conversion	Solde au 31.12.2016
Terrains	(6)	-	(1)	-	-	6	-	(1)
Constructions	(311)	(26)	(7)	13	69	34	1	(227)
Matériel et outillage	(359)	(66)	(4)	34	19	5	4	(367)
Autres immobilisations	(382)	(49)	(13)	35	41	8	(3)	(363)
Immobilisations en cours	-	-	(3)	1	-	2	-	-
Total	(1 058)	(141)	(28)	83	129	55	2	(958)
Valeurs nettes	986	44	(28)	(28)	(112)	(131)	1	732

(*) Les reclassements en valeurs brutes et en amortissements incluent en 2016 un ensemble immobilier de la branche Lagardère Active situé en France, classé en actifs destinés à être cédés au 31 décembre 2016 pour sa valeur nette comptable (cf. note 4.3).

(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

Valeurs brutes 2015

	Solde au 01.01.2015	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2015
Terrains	240	1	1	(1)	10	-	251
Constructions	500	39	(49)	(21)	78	9	556
Matériel et outillage	468	52	73	(32)	9	12	582
Autres immobilisations	571	64	2	(44)	21	5	619
Immobilisations en cours	85	32	12	(1)	(93)	1	36
Total	1 864	188	39	(99)	25	27	2 044

Amortissements et pertes de valeur 2015

	Solde au 01.01.2015	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2015
Terrains	(1)	-	(1)	-	-	(4)	-	(6)
Constructions	(325)	(28)	-	37	15	(4)	(6)	(311)
Matériel et outillage	(345)	(45)	-	9	27	1	(6)	(359)
Autres immobilisations	(353)	(47)	-	3	38	(22)	(1)	(382)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(1 024)	(120)	(1)	49	80	(29)	(13)	(1 058)
Valeurs nettes	840	68	(1)	88	(19)	(4)	14	986

Immeubles de placement

Un ensemble immobilier situé en France, inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 68M€ au 31 décembre 2015, a été cédé au cours du premier semestre 2016. Le gain net issu de la cession s'élève à 106M€ (cf. note 9). En 2015, le montant des loyers perçus s'élevait à 9M€.

Au cours du second semestre 2016, un ensemble immobilier situé à l'étranger, inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 22M€

au 31 décembre 2015, a également été cédé. La perte nette issue de la cession s'élève à (3)M€. En 2015, le montant des loyers perçus s'élevait à 2M€.

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'est plus propriétaire d'immeubles de placement.

Contrats de location financement

Il n'existe aucun contrat de location financement d'un montant significatif au 31 décembre 2016 et 2015.

NOTE 19 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les **coentreprises et les entrées associées** sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Coactionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	2016	2015
S.D.A. (Société de Distribution Aéroportuaire)	Aéroport de Paris	Travel Retail	45%	45%	10	16	3	7
Société des Commerces en Gares	SNCF Participations	Travel Retail	50%	50%	2	3	(1)	(1)
Autres					8	4	(2)	2
Coentreprises					20	23	-	8
Marie Claire (Holding Evelyne Prouvost)		Presse Magazine	42%	42%	77	90	(10)	-
Éditions J'ai lu		Édition	35%	35%	17	17	1	-
SETC (Société d'Édition de Télévision par Câble) (*)		Presse Magazine		49%	-	8	-	-
Inmedio		Travel Retail	49%	49%	12	11	1	2
Autres					19	6	-	(1)
Entreprises associées					125	132	(8)	1
Total titres mis en équivalence					145	155	(8)	9

(*) Cession de SETC par Lagardère Active, mise en équivalence jusqu'en mai 2016.

La variation des titres mis en équivalence s'analyse comme suit :

	2016			2015		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	155	23	132	159	26	133
Dividendes distribués (*)	(19)	(13)	(6)	(13)	(10)	(3)
QP de résultat net	10	5	5	11	8	3
Pertes de valeur (**)	(18)	(5)	(13)	(2)	-	(2)
Var des autres éléments du résultat global	1	-	1	(1)	(1)	-
Entrées / Acquisitions (***)	8	-	8	-	-	-
Sorties / cession (****)	(5)	(1)	(4)	-	-	-
Autres (*****)	13	11	2	1	-	1
Titres mis en équivalence en fin de période	145	20	125	155	23	132

(*) Dont SDA pour (9)M€ en 2016 et (6)M€ en 2015.

(**) Dont Marie Claire pour (13)M€ et les coentreprises de Lagardère Sports and Entertainment au Brésil pour (5)M€.

(***) Dont Yen Press pour 8M€ en 2016.

(****) Dont cession de SETC pour (6)M€ en 2016.

(*****) Les reclassements correspondent à hauteur de (11)M€ aux pertes supplémentaires réalisées par les sociétés mises en équivalence dont la valeur des titres a été ramenée à zéro, en provisions pour risques et charges.

Coentreprises

La branche Lagardère Travel Retail gère certains contrats de son activité de Travel Retail sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont la Société de Distribution Aéroportuaire et Relay@ADP avec Aéroport de Paris, la Société des Commerces en Gares avec SNCF Participations, SVRLS@LAREUNION avec Senvair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100% de l'activité Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 1 171 M€ en 2016 contre 1 242 M€ en 2015. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 325 M€ en 2016 contre 349 M€ en 2015.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50%)	
	2016	2015	2016	2015
Chiffre d'affaires total	1 171	1 242	586	621
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	(325)	(349)	(163)	(174)
Chiffre d'affaires ajusté	846	893	423	447
Résultat opérationnel courant	15	34	8	17
Résultat avant charges financières et impôts	13	32	7	16
Résultat avant impôt	13	32	7	16
Résultat net	9	18	5	9
Trésorerie nette (endettement net)	(79)	(66)	(40)	(33)

Entreprises associées

Marie Claire

En 2016, l'activité du Groupe Marie Claire présente un net recul de ses revenus publicitaires et de diffusion par rapport à l'exercice précédent, et est en retrait par rapport aux hypothèses contenues dans le budget plan établi à fin 2015 qui avait servi de base à la réalisation des tests de valeur dans les comptes 2015. Le nouveau budget plan établi en 2016 comporte des flux futurs de trésorerie révisés à la baisse, notamment pour ce qui concerne le taux de profitabilité. En conséquence de ce réajustement des hypothèses

inscrites dans le budget plan, la participation dans le Groupe Marie Claire a été évaluée à 77 M€, ce qui a conduit à enregistrer sur l'exercice une perte de valeur de 13 M€.

Par ailleurs, au-delà des années du budget plan, une variation correspondant à une baisse annuelle de 1 % du chiffre d'affaires diffusion, par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2016, conduirait à l'enregistrement d'une perte de valeur complémentaire de 19 M€, ce chiffre étant calculé avant impact des mesures de réduction des coûts de structure qui seraient nécessairement mises en œuvre.

NOTE 20 AUTRES ACTIFS NON COURANTS**AUTRES ACTIFS NON COURANTS**

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2016	31.12.2015
Titres de participation	50	41
Prêts et créances	68	74
Total	118	115

TITRES DE PARTICIPATION

Les titres de participation comprennent :

Valeur nette	31.12.2016		31.12.2015	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	11	7 %	11	7 %
Autres	39		30	
Total	50		41	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Au 31 décembre 2016, les écarts d'évaluations cumulés s'élèvent à (1)M€ (contre (2)M€ au 31 décembre 2015).

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élèvent à +1 M€ en 2016.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2016	31.12.2015
Valeur brute	100	133
Dépréciation	(32)	(59)
Valeur nette	68	74

Analyse de la dépréciation	2016	2015
Dépréciation à l'ouverture	(59)	(58)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	5	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	22	-
Dépréciation à la clôture	(32)	(59)

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 :

	31.12.2016	31.12.2015
Lagardère Publishing	401	388
Lagardère Travel Retail	342	412
Lagardère Active	72	59
Lagardère Sports and Entertainment	-	-
Autres activités (*)	4	6
Valeur brute	819	865
Dépréciation	(219)	(217)
Valeur nette	600	648

(*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex Matra Automobile).

Analyse de la dépréciation	2016	2015
Dépréciation à l'ouverture	(217)	(218)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(1)	1
Autres mouvements et écarts de conversion	(1)	-
Dépréciation à la clôture	(219)	(217)

NOTE 22 CRÉANCES CLIENTSLes **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2016	31.12.2015
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 400	1 409
Dépréciation	(132)	(173)
Valeur nette	1 268	1 236
dont :		
- créances non échues	1 077	1 016
- créances échues de moins de six mois	147	163
- créances échues de plus de six mois	44	57
Total	1 268	1 236

Analyse de la dépréciation	2016	2015
Dépréciation à l'ouverture	(173)	(171)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	31	2
Autres mouvements et écarts de conversion	10	(4)
Dépréciation à la clôture	(132)	(173)

Titrisation de créances commerciales

Pour rappel, un programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en décembre 2015 pour 5 ans dans certaines filiales de Lagardère Active. Il permet à présent la déconsolidation des créances cédées selon les modalités précisées ci-dessous.

Il s'agit d'une cession de créances sans recours qui intègre dorénavant la mise en place d'une assurance-crédit et la mise en œuvre d'un mécanisme de protection au sein du fonds commun de titrisation absorbant l'essentiel des risques, transférant ainsi la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances cédées au compartiment.

Les principales caractéristiques du programme sont les suivantes :

- ▶ la cession des créances s'opère au travers d'une entité compartiment d'un fonds commun de titrisation - non contrôlée par Lagardère ;
- ▶ le compartiment a souscrit une police d'assurance-crédit qui couvre 95% du risque crédit des créances cédées ;
- ▶ les créances sont achetées pour leur valeur nominale nette déduction faite d'une réduction fixe (dont la formule de calcul

est prédéterminée) dimensionnée de manière à couvrir le coût de portage des créances titrisées, les coûts du compartiment (rémunération des parts et charges du fonds), et le risque de retard de paiement des créances acquises ;

- ▶ les parts Senior du compartiment sont souscrites par un organisme financier et servent à financer l'acquisition des créances ;
- ▶ les parts subordonnées ou complémentaires souscrites par Lagardère absorbent le risque de dilution et la quote-part de créances non assurées dans le cas où la réduction serait insuffisante ;
- ▶ Lagardère est en charge du recouvrement des créances et de la gestion de la police d'assurance et perçoit à ce titre une rémunération fixe.

En conséquence, le montant des créances cédées et déconsolidées à fin décembre 2016 s'élève à 74 M€. Lagardère conserve néanmoins une exposition dans les créances cédées principalement représentée par les parts détenues par le Groupe dans le compartiment qui s'élevaient à 1,9M€ au 31 décembre 2016, soit environ 2% du total des créances cédées.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS COURANTS

Les **autres actifs** courants se décomposent comme suit :

	31.12.2016	31.12.2015
Avances et acomptes versés	28	37
Créances fiscales et sociales	247	256
Instruments financiers dérivés (*)	10	8
Auteurs débiteurs	335	351
Fournisseurs débiteurs	82	91
Prêts	11	11
Charges constatées d'avance	196	216
Autres créances diverses	65	59
Total	974	1 029
Dépréciation	(60)	(67)
Valeur nette	914	962

(*) Cf. note 30.1.

Analyse de la dépréciation	2016	2015
Dépréciation à l'ouverture	(67)	(61)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(50)	(48)
Autres mouvements et écarts de conversion	57	42
Dépréciation à la clôture	(60)	(67)

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 :

	31.12.2016	31.12.2015
Actions	-	47
Obligations	-	1
Total	-	48

Les 2 836 835 actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités ont fait l'objet d'une vente à terme prépayée que le Groupe a conclue en mars 2015. Ces titres avaient été nantis au profit de l'acheteur jusqu'à la date de cession effective le 17 juin 2016. La cession de ces titres a généré la constatation d'une plus-value de 22 M€ en produits financiers au 31 décembre 2016 (cf. note 13).

Au 31 décembre 2016, les écarts d'évaluation cumulés ont été reclassés en totalité au compte de résultat à la suite de la cession des actions Deutsche Telekom (contre une valeur cumulée de +24M€ au 31 décembre 2015).

NOTE 25 TRÉSORERIE

Dans l'état des flux de trésorerie, la **trésorerie** est calculée comme suit :

	31.12.2016	31.12.2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie	481	586
Concours financiers courants	(76)	(107)
Trésorerie	405	479

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie** se décomposent comme suit :

	31.12.2016	31.12.2015
Comptes bancaires	360	376
OPCVM monétaires	61	149
Dépôts à terme et comptes-courants à moins de trois mois	60	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	481	586

Dans l'état des flux de trésorerie, la **variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2016	2015
Variation des stocks et en-cours	(21)	(15)
Variation des créances clients et comptes rattachés (*)	(72)	121
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	24	(11)
Variation des autres créances et dettes	95	85
Variation du besoin en fonds de roulement (**)	26	180

(*) Dont en 2015, effet de la déconsolidation, pour 73M€, du programme de titrisation de créances commerciales (cf. note 22).

(**) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES**26.1 CAPITAL**

Au 31 décembre 2016, comme au 31 décembre 2015, le capital social de Lagardère SCA s'élève à 799 913 044,60€ et est divisé en 131 133 286 actions de 6,10€ de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

26.2 OPTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 11 mai 2004, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2016 sont décrites ci-après.

Plan	Nombre de bénéficiaires	Quantité attribuée à l'origine	Prix d'exercice avant ajustement	Prix d'exercice après ajustement	Quantités levées en 2016 (*)	Augmentation du nombre d'options due à l'ajustement	Nombre d'options annulées en 2016	Quantités restant à lever à fin 2016	Dates d'exercice
14.12.2006	451	1 844 700	55,84 €	44,78 €	-	380 129	1 895 336	-	14.12.2008 au 14.12.2016

(*) Aucune levée d'options en 2016.

Par ailleurs, des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA ont été mis en place au profit de salariés, des membres du Comité

Élargi et des Co-gérants dont les caractéristiques sont décrites en note 7.

26.3 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2016	2015
Détention au 1^{er} janvier	2 324 157	2 986 120
Achats	626 955	684 214
Ventes	(657 650)	(694 519)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(340 887)	(651 658)
Détention au 31 décembre	1 952 575	2 324 157

Au 31 décembre 2016, les actions d'autocontrôle représentent 1,49% du capital de Lagardère SCA et sont affectées comme suit :

- 1 933 575 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » ;
- 19 000 actions affectées à « l'animation du marché ».

En 2016, dans le cadre du contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux et destiné à animer le marché, Lagardère SCA a acquis 626 955 actions propres pour un prix de revient total de 14 M€, et cédé 657 650 actions propres pour un prix de revient total de 15 M€ générant un résultat de cession de 1 M€ directement enregistré en capitaux propres.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 340 887 actions d'autocontrôle pour un montant de 11 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 2016 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 25 juin 2012 et 22 décembre 2014.

En 2015, Lagardère SCA avait acquis 684 214 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€, et cédé 694 519 actions propres pour un prix de revient total de 18 M€ générant un résultat de cession de +0,5 M€ directement enregistré en capitaux propres.

Il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 651 658 actions d'autocontrôle pour un montant de 23 M€. Ces opérations venaient à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées avaient été attribuées en avril et en décembre 2015 aux Co-gérants et salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 29 décembre 2011, 25 juin 2012 et 26 décembre 2013.

26.4 AUTRES RÉSERVES**Écarts de conversion**

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- les ajustements de valeur des titres disponibles à la vente.

26.5 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	2016	2015	2016	2015
Lagardère Publishing			25	24	4	3	3	3
Dont Librairie Générale Française	40 %	40 %	19	17	3	2	2	2
Lagardère Travel Retail			104	119	5	-	15	14
Dont sous-groupe HDS Retail North America (ELS) ^(*)	N/A	N/A	79	92	7	1	15	2
Dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	9,96 %	9,96 %	18	17	1	2	-	-
Dont sous-groupe AIREST ^(**)	50 %	50 %	6	5	1	(1)	-	-
Dont sous-groupe Lapker	80,41 %	80,41 %	(1)	3	(4)	(2)	-	1
dont sous-groupe LS Distribution Suisse	0 %	0 %	-	-	-	-	-	11
Lagardère Active			6	5	5	3	1	1
Dont Mezzo	40 %	40 %	3	3	-	-	-	1
Dont sous-groupe Réservoir	70 %	70 %	1	-	2	-	-	-
Lagardère Sports and Entertainment			(2)	(8)	7	(9)	-	1
Dont sous-groupe Lagardère Sports Asia	29,26 %	29,26 %	(2)	(8)	7	(9)	-	-
Total			133	140	21	(3)	19	19

(*) Groupe HDS Retail North America (ELS) : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015 (le pourcentage moyen d'intérêts minoritaires au sein de Paradies est de 19 % à la date d'acquisition). Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(**) Exercice d'options de rachat des intérêts minoritaires réalisées dans le sous-groupe Airest en 2015. Cependant, le taux d'intérêts minoritaires reste identique dans les filiales d'Airest SPA (aéroports de Venise Trévise, Vérone, Bari et Palerme).

26.6 GESTION DU CAPITAL

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente environ 92 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 7,65 % 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 actionariat 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 :

	2016			2015		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	(43)	1	(42)	73	6	79
- Variation des écarts de conversion	(48)	1	(47)	76	6	82
- Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (net d'impôt)	5	-	5	(3)	-	(3)
Écarts d'évaluation	(32)	-	(32)	11	-	11
Variation de juste-valeur des instruments financiers dérivés	(11)	-	(11)	-	-	-
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	(15)	-	(15)	-	-	-
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	-	-	-	1	-	1
- Impôt	4	-	4	(1)	-	(1)
Variation de juste-valeur des titres non consolidés	(21)	-	(21)	11	-	11
- Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres	1	-	1	11	-	11
- Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net	(24)	-	(24)	-	-	-
- Impôt	2	-	2	-	-	-
Autres réserves	(27)	-	(27)	1	-	1
- Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées	(34)	-	(34)	3	-	3
- Impôt	7	-	7	(2)	-	(2)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	(102)	1	(101)	85	6	91

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les écarts de conversion enregistrés en gains et pertes en capitaux propres sont liés aux principales devises suivantes :

	2016	2015
► Livre Sterling :	(85)M€	30M€
► Dollar US :	45M€	63M€
► Autres :	(2)M€	(14)M€
Total	(42)M€	79M€

NOTE 27 PROVISIONS

27.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Conformément aux principes énoncés en note 3.18, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisitions de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (*Board of trustees*), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés / retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représentent un engagement de 221 M€ (56% de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 212 M€ (93% 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 86M€ (22% de l'engagement total du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2016	2015
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	368	426
Coût des services rendus au cours de l'exercice	7	11
Réduction de droits futurs / modifications de régimes	(6)	5
Liquidation d'engagements	-	(2)
Coût financier	11	11
Cotisations des employés	-	-
Prestations versées	(13)	(15)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	-	(2)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	59	(11)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	(1)	6
Entrées et (sorties) de périmètre	-	(80)
Écarts de change et autres	(30)	19
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	395	368
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	278	243
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	117	125

Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2016	2015
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	230	271
Produit d'intérêt	8	9
Écart de mesure des actifs de régime	24	(4)
Cotisations des employés	-	1
Cotisations de l'employeur	7	9
Prestations versées par le fonds d'actif	(9)	(9)
Liquidation d'engagements	-	(1)
Entrées et (sorties) de périmètre (*)	-	(63)
Écarts de change et autres	(31)	17
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	229	230

(*) En 2015, principalement cessions de Lagardère Services Distribution Suisse et Curtis.

Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2016	2015
Actions	25%	24%
Obligations	68%	69%
Immobilier	2%	2%
Monétaire	0%	0%
Autres	5%	5%

Calcul du passif net comptabilisé

	2016	2015	2014	2013	2012
Valeur actualisée de l'obligation	395	368	426	380	376
Juste valeur des actifs du régime	(229)	(230)	(271)	(263)	(257)
Coûts des services passés non reconnus	-	-	-	-	-
Passif net comptabilisé	166	138	155	117	119

Variation de la provision / (Actif) au bilan

	2016	2015
Provision / (Actif) à l'ouverture	138	155
Charges sur l'exercice	4	17
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	34	(3)
Cotisations de l'employeur	(7)	(9)
Prestations versées par l'employeur	(4)	(6)
Entrées / Sorties de périmètre	-	(18)
Écarts de change et autres	1	2
Provision / (Actif) à la clôture	166	138

Composantes de la charge de l'exercice

	2016	2015
Coût des services rendus au cours de l'exercice	7	11
Réduction de droits futurs / Modifications de régimes	(6)	5
Liquidation d'engagements	-	(1)
Coût financier	3	2
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	-	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	4	17
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	-	(2)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	59	(11)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	(1)	6
Excédent du rendement réel des actifs de régime	(24)	4
Effet de plafonnement des actifs de régime	-	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	34	(3)
Total charges (produits) comptabilisés	38	14

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2016	2015
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :		
- Zone Euro (*)	2,34 %	3,26 %
- Royaume-Uni (*)	1,50 %	2,00 %
	2,80 %	4,10 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,10 %	2,95 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,85 %	2,59 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
- Taux initial	3,75 %	3,38 %
- Taux ultime	2,25 %	2,25 %
- Année où le taux ultime est atteint	2030	2030

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la zone Euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

Pertes et gains d'expérience enregistrés en capitaux propres

	2016	2015
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	24	(4)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	10,58 %	-1,77 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	(1)	6
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	-0,26 %	1,63 %

Effet de la variation de +/-1% du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé

	2016	2015
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	13	8
Effet d'une augmentation de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	52	33
- sur la charge de l'exercice	3	1
Effet d'une diminution de 1 %		
- sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(33)	(24)
- sur la charge de l'exercice	(2)	-

Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2016 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(36)	33
Duration moyenne pondérée des engagements	19 ans	

Cotisations patronales attendues

	2016	2015
Cotisations patronales attendues	7	9

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres

	2016	2015
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	(40)	(63)
Mouvements de l'exercice		
- sur la valeur de l'obligation	(58)	7
- sur la valeur des actifs du régime	24	(4)
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	(74)	(60)
Incidence des impôts différés	27	20
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	(47)	(40)

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2016	31.12.2015
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	7	7
Restructurations et désengagements	54	38
Litiges	71	91
Autres risques	278	242
Total	410	378
Dont :		
- part non courante	222	193
- part courante	188	185

2016	Solde au 01.01.2016	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2016
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	7	-	-	9	(7)	(2)	-	7
Restructurations et désengagements	38	-	(6)	40	(17)	(3)	2	54
Litiges	91	-	-	10	(20)	(6)	(4)	71
Autres risques	242	-	(2)	61	(17)	(25)	19	278
Total	378	-	(8)	120	(61)	(36)	17	410

2015	Solde au 01.01.2015	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2015
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	8	-	1	5	(5)	(2)	-	7
Restructurations et désengagements	65	-	-	10	(38)	(1)	2	38
Litiges	91	2	-	22	(17)	(11)	4	91
Autres risques	267	-	(13)	51	(23)	(39)	(1)	242
Total	431	2	(12)	88	(83)	(53)	5	378

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

dénomées. 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 :

	31.12.2016	31.12.2015
Emprunts obligataires	989	993
Emprunts auprès d'établissements de crédit	3	491
Dettes de location financement	6	7
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	24	30
Autres dettes financières	4	5
Dettes financières non courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	1 026	1 526
Instruments de couverture affectés à la dette	15	-
Dettes financières non courantes	1 041	1 526
Emprunts obligataires	497	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	80
Dettes de location financement	5	2
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	17	17
Billets de trésorerie (NEU CP) ^(*)	213	399
Autres dettes financières	100	160
Dettes financières courantes hors instruments de couverture affectés à la dette	832	658
Instruments de couverture affectés à la dette	-	1
Dettes financières courantes	832	659
Total dettes financières	1 873	2 185

(*) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2016 sont les suivants :

- ▶ en avril 2016, émission d'un emprunt obligataire de 500 M€ à échéance 2023, avec un coupon annuel de 2,75 %, affecté au refinancement du prêt relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Paradies (cf. note 4.2), ainsi qu'aux besoins généraux de l'entreprise. Le taux d'intérêt effectif de l'emprunt est de 2,90 % ;
- ▶ en juin 2016, remboursement d'un emprunt bancaire souscrit en 2015 pour un nominal de 75 M€ ;
- ▶ poursuite du programme de billets de trésorerie avec un plafond fixé à 700 M€. Les émissions s'élevaient à 213 M€ au 31 décembre 2016 contre 399 M€ au 31 décembre 2015.

L'endettement financier net se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2016	31.12.2015
Placements financiers et trésorerie	481	634
Instruments de couverture affectés à la dette - Actif (*)	3	-
Dettes financières non courantes (**)	(1 041)	(1 526)
Dettes financières courantes (**)	(832)	(659)
Endettement financier net	(1 389)	(1 551)

(*) Les instruments de couverture affectés à la dette - Actif sont comptabilisés en Autre actifs courants au bilan.

(**) Les dettes financières courantes et non courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette - Passif pour (15) M€ au 31 décembre 2016 et (1) M€ au 31 décembre 2015.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2016** :

	2017 (*)	2018	2019	2020	2021	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	497	-	495	-	-	494	1 486
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	-	-	3	3
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	4	-	-	11	15
Dettes de location financement	5	4	1	-	-	1	11
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	17	1	1	13	7	2	41
Billets de trésorerie	213	-	-	-	-	-	213
Autres dettes financières	100	1	-	-	-	3	104
Au 31 décembre 2016	832	6	501	13	7	514	1 873

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

Au **31 décembre 2015**, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2016 (*)	2017	2018	2019	2020	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	-	495	-	498	-	-	993
Emprunts auprès d'établissements de crédit	80	488	-	-	3	-	571
Dettes de location-financement	2	2	2	1	-	2	9
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	17	10	1	3	15	1	47
Billets de trésorerie	399	-	-	-	-	-	399
Autres dettes financières	161	-	-	-	-	5	166
Au 31 décembre 2015	659	995	3	502	18	8	2 185

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

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 :

31.12.2016	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500M€	497	-	497	4,76 %
Émission le 10 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500M€	495	4	499	2,37 % (**)
Émission le 13 avril 2016 d'un emprunt obligataire à 7 ans pour 500M€	494	11	505	2,90 %
Emprunts obligataires	1 486	15	1 501	
Autres emprunts	3	-	3	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	3	-	3	
Total	1 489	15	1 504	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

(***) Le taux d'intérêt effectif inclut l'effet de l'amortissement de la pré-couverture de taux mise en place avant l'émission obligataire et résiliée au moment de l'émission. La soule de résiliation est amortie sur la durée de l'emprunt.

31.12.2015	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 31 octobre 2012 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500M€	495	-	495	4,76 %
Émission le 10 septembre 2014 d'un emprunt obligataire à 5 ans pour 500M€	498	-	498	2,37 % (**)
Emprunts obligataires	993	-	993	
Prêt relais de 530M\$ le 22 octobre 2015 (Taux indexé sur Libor)	487	-	487	
Autres emprunts	84	-	84	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	571	-	571	
Total	1 564	-	1 564	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

(***) Le taux d'intérêt effectif inclut l'effet de l'amortissement de la pré-couverture de taux mise en place avant l'émission obligataire et résiliée au moment de l'émission. La soule de résiliation est amortie sur la durée de l'emprunt.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

	Avant instruments financiers dérivés		Après instruments financiers dérivés	
		%		
31.12.2016				
Zone euro	1 813	96,8 %	1 176	62,8 %
Dollar US	26	1,4 %	546	29,2 %
Livre Sterling	7	0,4 %	33	1,8 %
Dollar Australien	0	0,0 %	27	1,5 %
Dollar canadien	7	0,4 %	25	1,3 %
Autres	20	1,1 %	66	3,4 %
Total	1 873	100 %	1 873	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

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio de la dette brute inférieure à 2 ans sur les réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) est de 210%. En effet, la dette brute à moins de 2 ans est de 838M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 762M€ (trésorerie et placements financiers courants pour 481 M€, lignes de crédit confirmées non tirées pour 1 281 M€).

La réserve de liquidité est principalement assurée par le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250M€ sur une durée initiale de 5 ans. Cette durée a été étendue d'une année le 26 avril 2016 et porte ainsi l'échéance de la ligne au 11 mai 2021. Lagardère SCA dispose en 2017 de la possibilité d'effectuer une autre demande d'extension pour une année.

L'endettement est considéré majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture, lorsqu'ils existent (cf. note 28.3).

Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires, à remboursement *in fine*, passe de 45% à 79% de l'endettement total brut entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, avec des échéances de montants identiques en 2017, 2019 et 2023.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants"

Certains crédits bancaires comportent des clauses, appelées "covenants", imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent sur un montant maximum d'endettement net rapporté à un EBITDA ajusté (défini comme la somme du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées, des amortissements et dépréciations et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence).

Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Une telle clause figure dans le crédit syndiqué conclu en mai 2015 pour un montant de 1 250M€ sur une durée de 5 ans.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2016, le ratio imposé par le "covenant" est respecté.

Risques de taux d'intérêt

79% de l'endettement brut total est réalisé par des emprunts obligataires à taux fixe.

Ainsi, l'emprunt obligataire de 497 M€ à échéance 2017, émis en 2012, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 4,76%) et celui de 495 M€ à échéance 2019, émis en 2014, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,37%). L'emprunt obligataire de 494 M€ à échéance 2023, émis en 2016, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,90%).

Les billets de trésorerie sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 12 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 481 M€. D'autre part, l'endettement à taux variable s'élève à 295 M€ (ce chiffre excluant principalement les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires et les dépôts et cautions reçus). À fin décembre 2016, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une hausse instantanée des taux aurait un effet limité sur la charge nette d'intérêt du groupe.

Par ailleurs les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 27.1.

Risques de change

Les risques de change liés à la position transactionnelle du Groupe concernent principalement l'activité Lagardère Sports and Entertainment. Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2016 pour l'ensemble des quatre branches, sur des montants de 123 M€ à la vente et 204 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2016 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

► Euro	63 %
► Dollar US	17 %
► Livre Sterling	9 %
► Autres devises	11 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2016, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) 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 :

Devises	Incidence comptable sur le Résop consolidé 2016
Dollar US (*)	(8) M€
Livre Sterling (**)	(4) M€

(*) Résop des entités domiciliées aux États-Unis.
(**) Résop des entités domiciliées au Royaume-Uni.

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, soit un encours, au 31 décembre 2016, de 262 M€.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2016, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 373 M€, principalement en dollars US.

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	Cours au 31.12.2016	Valorisation boursière au 31.12.2016
Lagardère SCA	1 952 575	1,49 %	26,40	51 538 217 €
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				56 392 507 €

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 229 M€ et sont investis à hauteur de 25 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 56 M€ au 31 décembre 2016.

29.1.2 GESTION

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. 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 quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

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 3 048 M€ au 31 décembre 2016. 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 :

	2016	2015
Premier client	4,1 %	4,2 %
Cinq premiers clients	8,2 %	9,0 %
Dix premiers clients	11,2 %	12,4 %

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.

Les données 2016 présentées ci-dessus n'incluent pas les clients des activités de Distribution de presse de Lagardère Travel Retail cédées au cours de l'exercice.

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 481 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 229 M€ (dont 212 M€ au Royaume-Uni), 68 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 179 M€ au 31 décembre 2016. 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.

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 :

	31.12.2016	31.12.2015
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives - Actif	10	8
- Instruments de couverture affectés à la dette	3	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	7	8
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives - Passif	(20)	(3)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(15)	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(5)	(3)
Total (net)	(10)	5

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2016		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	50	50		50			
Autres actifs financiers non courants	69	69	69				
Créances clients et comptes rattachés	1 268	1 268	1 268				
Instruments financiers dérivés	10	10					10
Autres actifs financiers courants	904	904	904				
Placements financiers	0	0		0			
Équivalents de trésorerie	61	61				61	
Trésorerie	420	420	420				
Actifs	2 782	2 782	2 661	50		61	10
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 489	1 555			1 489		
Autres dettes financières	369	369			369		
Autres passifs financiers non courants	80	80			80		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 439	1 439			1 439		
Instruments financiers dérivés	20	20			0		20
Autres passifs financiers courants	1 390	1 390			1 390		
Passifs	4 787	4 853			4 767		20

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2016.

	31.12.2015		Répartition par catégorie d'instruments ⁽¹⁾				
	Valeur comptable	Juste valeur	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Dettes au coût amorti	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres de participation	41	41		41			
Autres actifs financiers non courants	74	74	74				
Créances clients et comptes rattachés	1 236	1 236	1 236				
Instruments financiers dérivés	8	8					8
Autres actifs financiers courants	954	954	954				
Placements financiers	48	48		48			
Équivalents de trésorerie	148	148				148	
Trésorerie	438	438	438				
Actifs	2 947	2 947	2 702	89		148	8
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 564	1 596			1 564		
Autres dettes financières	621	621			621		
Autres passifs financiers non courants	111	111			111		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 617	1 617			1 617		
Instruments financiers dérivés	3	3			0		3
Autres passifs financiers courants	1 382	1 382			1 382		
Passifs	5 298	5 330			5 295		3

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2015.

30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS - HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

Niveau 1 : Instrument coté sur un marché actif.

Niveau 2 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

Niveau 3 : Instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.13 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2016							
Titres de participation	50						50
- FCPI Idivest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	39						39
Instruments financiers dérivés actifs			10		10		
Placements financiers	0			0			
- Actions	0			0			
- Obligations	0			0			
Équivalents de trésorerie		61		61			
- Valeurs mobilières de placements		61		61			
Total - Instruments financiers actifs	50	61	10	61	10		50
Instruments financiers dérivés passifs			20		20		
Total - Instruments financiers passifs			20		20		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2016.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2016.

	Catégorie d'instruments ⁽¹⁾			Hiérarchie des justes valeurs ⁽²⁾			Coût d'acquisition
	Actifs disponibles à la vente	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
31.12.2015							
Titres de participation	41						41
- FCPI Idivest Digital Fund II	11						11
- Autres titres de participation	30						30
Instruments financiers dérivés actifs			8		8		
Placements financiers	48			48			
- Actions Deutsche Telekom	47			47			
- Obligations	1			1			
Équivalents de trésorerie		148		148			
- Valeurs mobilières de placements		148		148			
Total - Instruments financiers actifs	89	148	8	196	8	0	41
Instruments financiers dérivés passifs			3		3		
Total - Instruments financiers passifs			3		3		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2015.

(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2015.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2016	31.12.2015
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	49	91
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Autres passifs	31	20
Autres passifs non courants	80	111
Instruments financiers dérivés (*)	5	3
Dettes fiscales et sociales	431	430
Avances et acomptes	25	23
Auteurs créditeurs	269	252
Clients créditeurs	88	86
Produits constatés d'avance	187	250
Autres dettes diverses	390	341
Autres passifs courants	1 395	1 385
Total autres passifs	1 475	1 496

(*) Cf. note 30.1.

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

 Les tableaux ci-après présentent **la synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2016	31.12.2015
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	497	495	497	1 489	1 564
Autres dettes financières (*)	335	32	17	384	621
Autres passifs financiers non courants		62	18	80	111
Fournisseurs et comptes rattachés	1 439			1 439	1 617
Instruments sur contrats d'échange de devises	5			5	3
Autres passifs financiers courants	1 390			1 390	1 382
Total Passifs financiers	3 666	589	532	4 787	5 298
<i>dont obligations en matière de location financement</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>11</i>	<i>9</i>
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (**)	31	100	15	146	96
Location d'exploitation (***)	90	277	239	606	621
Engagements de dépenses sur investissements	18			18	16
Total des obligations contractuelles	3 805	966	786	5 557	6 031

(*) Les instruments de couverture affectés à la dette sont inclus dans les autres dettes financières pour 15M€ au 31 décembre 2016.

(**) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2016. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

(***) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2016 une charge de loyer de 597M€ (en 2015 : 524M€).

Minima garantis contractés

À ces obligations contractuelles, viennent s'ajouter les versements de minima garantis contractés :

- ▶ d'une part, par les entités de la branche Sports and Entertainment au titre des contrats à long terme de régie commerciale de droits TV et marketing, soit un montant total de 1 326M€ au 31 décembre 2016 ;

- ▶ d'autre part, par les entités de la branche Travel Retail au titre des contrats de concessions, soit un montant total de 1 859M€ au 31 décembre 2016.

Par échéance, ces montants se détaillent comme suit :

Par échéance	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans	Cumul 31.12.2016	Cumul 31.12.2015
Minima garantis sur contrats de commercialisation de droits sportifs	182	163	158	154	90	579	1 326	1 456
Minima garantis sur contrat de concessions (part fixe) (*)	339	297	258	224	197	544	1 859	1 405

(*) Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats de concession avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux...). En contrepartie d'un droit d'exploitation des surfaces et du chiffre d'affaires qui en résulte, ces contrats de concession donnent lieu au paiement de redevances variables (pouvant le cas échéant inclure un minimum garanti) ou fixes. En ce qui concerne les minima garantis, ces derniers peuvent être fixes ou variables quand ils sont indexés sur un indice externe (par exemple l'inflation) ou sur le nombre de passagers.

Contrats de commercialisation obtenus

Les entités de la branche Sports and Entertainment ont signé auprès des diffuseurs et partenaires des contrats de commercialisation dont le montant s'élevé à 1 780M€ au 31 décembre 2016 selon le calendrier prévu de réalisation suivant :

Par échéance	2017	2018	2019	2020	2021	> 5 ans	Cumul 31.12.2016	Cumul 31.12.2015
Contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	515	404	257	185	74	345	1 780	1 679

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2016	31.12.2015
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	301	288
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	133	115
- autres engagements donnés	6	21
Actifs faisant l'objet d'engagements	-	1
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	3	1
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	3	7
- autres engagements reçus	2	20
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	1 281	1 288
<i>Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué</i>	<i>1 250</i>	<i>1 250</i>

Engagements conditionnels de rachats de titres

Lagardère Sports and Entertainment et les minoritaires présents au sein de Lagardère Sports Asia (anciennement dénommé World Sport Group) sont liés par deux pactes d'actionnaires. Aux termes de ces

pactes, Lagardère Sports and Entertainment devrait dans certaines circonstances acquérir, à valeur de marché, les participations détenues par les actionnaires minoritaires.

NOTE 34 LITIGES EN COURS**Recours formés par Éditions Odile Jacob concernant les opérations relatives à Vivendi Universal Publishing et Editis**

Les Éditions Odile Jacob avaient formé plusieurs recours devant les juridictions de l'Union contre des décisions de la Commission européenne rendues dans le cadre de l'acquisition Vivendi Universal Publishing par Lagardère et la rétrocession de certains de ses actifs (Editis) à Wendel. À l'issue de ces procédures, désormais closes, la Commission européenne a réitéré l'agrément de Wendel comme reprenneur d'Editis, par une décision de 2011 devenue définitive à la suite d'un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) du 28 janvier 2016.

En parallèle, les Éditions Odile Jacob avaient saisi le tribunal de commerce de Paris en 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. Le tribunal avait décidé de surseoir à statuer sur cette affaire jusqu'à ce que les juridictions de l'Union aient définitivement statué sur la validité des décisions (agréments) de la Commission européenne ayant permis la cession d'Editis à Wendel. Compte tenu du caractère définitif du nouvel agrément de Wendel, cette instance devant le tribunal de commerce de Paris pourrait reprendre sous un délai de deux ans à compter de l'arrêt de la CJUE précité, soit jusqu'au 28 janvier 2018.

Les Éditions Odile Jacob ne semblent toutefois pas disposer d'arguments sérieux pour étayer leur demande d'annulation des opérations. En tout état de cause, Lagardère ne s'estime pas exposé à des conséquences défavorables du fait de ce dernier contentieux.

Administration Brésilienne pour la protection de l'Environnement

Salvat Do Brasil (SDB) a reçu une notification d'infraction d'un organisme gouvernemental brésilien, l'IBAMA, en charge de la protection de l'environnement, fixant une amende d'un montant de 39 200 000 Réals brésiliens (soit une contrevalleur d'environ 11,4 millions d'euros au cours du 31 décembre 2016) 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 contestait l'amende au motif notamment que les "insectes" sont morts, figés dans une résine et donc ne sont pas des "animaux") a été rejeté en avril 2009 ; SDB a déposé, en mai 2009, un second recours devant le président de l'IBAMA, qui a été rejeté le 29 avril 2015. L'amende a alors été confirmée, majorée des intérêts, soit un montant total de 55 000 000 Réals brésiliens (qui correspond à une contrevalleur d'environ 16 millions d'euros au cours du 31 décembre 2016).

Suite à une requête amiable de révision de l'amende initiée par SDB, le président de l'IBAMA a rendu une décision en date du 20 avril 2016 réduisant l'amende de SDB à un montant de 22 534 réals (intérêts inclus), correspondant à une contre-valleur d'environ 6 500 euros au cours du 31 décembre 2016, qui a été payée par SDB mais reste néanmoins exposée à un recours judiciaire.

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines de Lagardère Active. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, et de pertes d'exploitation y afférentes. Un arrêt de la Cour de cassation

le 28 octobre 2015 a été rendu au bénéfice de Lagardère Active en reconnaissant à l'éditeur de presse la qualité de propriétaire des supports matériels photographiques dès lors que ce dernier les a financés. Les demandes formulées dans le cadre des procédures en cours paraissent pour le moins excessives.

WSG India et WSG Mauritius / Contrats Indian Premier League

Le BCCI (Board of Control for Cricket in India) a lancé en 2007 un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits jusqu'en 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'IPL (Indian Premier League). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment (anciennement dénommée Lagardère Unlimited) en mai 2008, a été attributaire début 2008 de la plus grande part de ces droits, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

Un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu en mars 2009 à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment 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 a dénoncé le contrat de commercialisation des droits de l'IPL pour la période 2009/2017 pour le monde entier hors sous-continent indien. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India 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 India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs. La procédure au fond suit son cours devant un tribunal arbitral qui a été constitué en 2016.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai en Inde à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du code pénal indien en relation avec l'attribution précitée en mars 2009 à WSG India de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009/2017. Une enquête de police est en cours.

Suite à la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société s'est vue remettre des projets de redressement. Le risque s'élève à environ 9,3M€ au cours du 31 décembre 2016 et il a fait l'objet d'une provision. Un appel est en cours et une consignation partielle a été faite par WSG India.

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concernerait les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a, à ce titre, reçu le 24 mai 2016 du Procureur Général de Maurice une notification lui demandant de fournir certains documents. Une audience a eu lieu devant le Procureur Général en juillet 2016. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents.

Enquêtes de concurrence dans le domaine du livre numérique

Lagardère Publishing, parmi d'autres éditeurs et Apple, avait fait l'objet d'investigations diligentées à partir de 2010 par plusieurs autorités de concurrence dans le domaine du livre numérique.

En **Europe** et aux **États-Unis**, ces enquêtes des autorités de concurrence ont été closes à l'encontre des éditeurs en 2012 et 2013 par des transactions sans reconnaissance de responsabilité prévoyant certains engagements comportementaux (dont celui de permettre pendant une certaine période aux distributeurs de pratiquer des rabais aux consommateurs dans une certaine limite). En parallèle, une transaction prévoyant le versement par Hachette Book Group (HBG) de diverses sommes a été éteinte des class actions de consommateurs diligentées sur le même fondement. À ce jour, seule demeure, aux États-Unis, une action de nature indemnitaire de la part de plusieurs distributeurs à l'encontre des éditeurs et d'Apple : cette action a été rejetée en première instance en 2015 et 2016 et deux des plaignants ont fait appel.

Au **Canada**, HBG avait également conclu en 2014 une transaction comportementale (« entente par voie de consentement ») avec le Bureau de la concurrence canadien, ainsi qu'une transaction prévoyant le versement d'indemnités de l'ordre de 635 000 dollars canadiens, mettant fin à des class actions de consommateurs. L'entente par voie de consentement a toutefois été suspendue du fait d'un recours du distributeur Kobo, ayant abouti le 10 juin 2016 à l'annulation de cette transaction comportementale pour défaut de précision. Le 18 janvier 2017, HBG et ses affiliés concernés ont conclu avec le Bureau de la concurrence une nouvelle entente par voie de consentement. Par ailleurs, une nouvelle class action a été introduite, couvrant la période entre la conclusion de l'entente par voie de consentement initiale (2014) et la conclusion de la nouvelle (2017), fondée sur le fait que les distributeurs n'ont pas pu pratiquer de remises aux consommateurs pendant cette période et que les consommateurs en auraient donc, selon les plaignants, subi un préjudice.

Enquête de la Commission de la concurrence en Suisse

En suite du rejet par référendum du 11 mars 2012 de l'instauration d'un prix unique du livre en Suisse, la Commission de la concurrence suisse (COMCO) a rouvert une enquête sur l'activité d'importation des livres rédigés en français menée par des diffuseurs.

À l'issue de cette procédure, la COMCO a adopté une décision finale le 27 mai 2013, aux termes de laquelle l'autorité a condamné Diffulivre (branche Lagardère Publishing) au titre d'un seul des trois griefs initialement envisagés, à savoir celui d'une exclusivité territoriale ayant pour objet ou pour effet de cloisonner le marché suisse.

Cette décision a fait l'objet d'un recours devant le Tribunal administratif fédéral, qui n'a pas encore rendu sa décision.

Litige avec des anciens salariés de la Société Matra Manufacturing & Services (anciennement dénommée « Matra Automobile »)

Suite à l'arrêt de la production automobile et aux plans sociaux qui ont été mis en place en 2002 et 2003 au sein de Matra Manufacturing & Services (MMS), des anciens salariés ont assigné cette société pour licenciement sans cause réelle et sérieuse au motif notamment qu'elle aurait manqué à son obligation de reclassement interne en ne leur proposant pas, à chacun, par écrit et de façon individuelle, des postes qui s'étaient trouvés libérés dans le cadre de départs de substitution au département des pièces détachées, départs acceptés par la Société à la demande du comité d'entreprise ou encore à son obligation de reclassement externe en ne saisissant pas correctement la Direction territoriale de l'emploi.

MMS conteste cette demande au motif que l'ensemble de ses obligations a été respecté.

Le 14 janvier 2014, le conseil de prud'hommes de Blois, section industrie, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire,

condamnant la Société MMS à payer à 305 ex-salariés un montant unitaire de 18 000 euros à titre de dommages et intérêts et 300 euros au titre de l'Article 700 du Code de procédure civile chacun.

Le 21 mars 2014, le conseil de prud'hommes de Blois, section encadrement, a rendu un jugement, non assorti de l'exécution provisoire, condamnant la Société MMS à payer à 7 ex-salariés des sommes allant d'un montant unitaire de 15 000 à 17 800 euros à titre de dommages et intérêts, aucune somme n'étant allouée au titre de l'Article 700 du Code de procédure civile.

MMS a interjeté appel de ces jugements. Les deux procédures ont été jointes devant la cour d'appel et par arrêt du 16 septembre 2015 la Cour, reprenant les arguments développés par MMS, a infirmé les jugements du conseil de prud'hommes et rejeté l'intégralité des demandes de l'ensemble des salariés.

Les salariés ont formé un pourvoi devant la Cour de cassation.

Litiges commerciaux consécutifs à l'arrêt d'activité de la société LAWEBCO

Suite à l'arrêt d'activité de la société LAWEBCO, filiale de Lagardère Active, en charge de l'exploitation des activités e-commerce Elle et Be, une série de procès devant le tribunal de commerce de Paris opposent Lagardère Digital France et LAWEBCO à (i) d'une part, l'actionnaire minoritaire et ancien directeur général de LAWEBCO et (ii) d'autre part, d'anciens prestataires logistiques et de services de LAWEBCO qui se plaignent d'une résiliation anticipée de leurs contrats.

Leurs demandes sont manifestement exagérées.

Redressement fiscal Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia ont reçu conjointement en décembre 2015 un avis de redressement en droits d'enregistrement pour un montant de 7,6 M€, intérêts de retard inclus, portant sur la requalification en cession de fonds de commerce d'une cession de titres de participation intervenue entre les deux sociétés. Ce montant a dû être acquitté en l'absence de possibilité de sursoir au paiement sans pénalités mais la charge n'a pas été reconnue. En effet, la requalification n'apparaît pas fondée en droit et ce redressement a été contesté devant les tribunaux qui en première instance ont prononcé des décisions contradictoires. Ces décisions ont fait l'objet d'appel.

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.

Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des Administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 35 PARTIES LIÉES**35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

Pour l'exercice 2016, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA s'établit à 10,0M€ et à 17,1M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2015, ces montants s'établissaient respectivement à 11,9M€ et 22,5M€.

En 2016, aucun jeton de présence n'a été perçu auprès d'une entité du Groupe par les personnes concernées et 88 000 actions de performance leur ont été attribuées. En 2015, les intéressés n'avaient pas perçu de jetons de présence, et 115 000 actions de performance leur avaient été attribuées.

En 2016, des indemnités d'un montant brut total de 3,9 M€ (4,7M€ charges comprises) ont par ailleurs été versées au titre de la cessation des fonctions d'un membre du Comité Exécutif.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES**Opérations conclues avec LC&M**

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en incarnant 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 2016, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'élève à 26,0M€ (contre 27,1M€ pour 2015). Après prise en compte des dépenses comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, taxe sur les hautes rémunérations et taxes sur les salaires, frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, après imputation de l'impôt correspondant, s'établit à 0,7M€.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2016 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2016 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SCA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 36 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE EN HONGRIE**

Lagardère Travel Retail a finalisé le 7 février 2017 la cession de ses activités de Distribution en Hongrie à travers la vente de sa

holding française de Distribution Lagardère Services Distribution SAS à Adriatic Media Investors LLC.

Les activités concernées par cette cession ont représenté en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 138 M€ et un résultat opérationnel courant de 4M€.

**NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX**

(En milliers d'euros)	2016			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	3 413	82,2	3 245	78,2
- Lagardère SCA	169	4,1	176	4,2
- Filiales intégrées globalement	3 244	78,1	3 069	74,0
Sous-total Certification des comptes	3 413	82,2	3 245	78,2
Services autres que la certification des comptes	738	17,8	902	21,8
- Lagardère SCA	73	1,8	46	1,1
- Filiales intégrées globalement	665	16,0	856	20,7
Sous-total Services autres que la certification des comptes	738	17,8	902	21,8
Total	4 151	100,0	4 147	100,0

(En milliers d'euros)	2015			
	Mazars	%	Ernst & Young et Autres	%
Commissariat aux comptes, certifications, examen des comptes individuels et consolidés	3 301	79,5	3 563	79,2
- Lagardère SCA	173	4,2	169	3,8
- Filiales intégrées globalement	3 128	75,3	3 394	75,5
Sous-total Certification des comptes	3 301	79,5	3 563	79,2
Services autres que la certification des comptes	851	20,5	935	20,8
- Lagardère SCA	83	2,0	42	0,9
- Filiales intégrées globalement	768	18,5	893	19,9
Sous-total Services autres que la certification des comptes	851	20,5	935	20,8
Total	4 152	100,0	4 498	100,0

Les autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaire aux Comptes se rapportent pour l'essentiel à des missions relatives à des projets d'acquisition et la délivrance d'attestations.

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31.12.2016

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
HACHETTE LIVRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	602 060 147	100,00	100,00
AUDIOLIB	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	499 165 694	59,99	100,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	377 627 583	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	572 082 279	83,06	83,06
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil – 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
CYBERTERRE	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	434 661 419	50,00	100,00 ⁽¹⁾
DIFFULVIRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	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	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	950 026 757	100,00	100,00
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÉS	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 OUROZ	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	539 540 237	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	582 057 816	100,00	100,00
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	562 030 221	99,94	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	572 079 093	100,00	100,00
GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	390 674 133	99,99	100,00
HL FINANCES	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	384 562 070	99,99	100,00
HACHETTE CANADA INC.	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		99,90	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE ESPAÑA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAROUSSE	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE EDITORIAL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	13 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	562 136 895	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	21 rue du Montparnasse – 75006 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	484 213 954	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	58 rue Jean Bleuzen – 92170 VANVES	428 902 704	66,67	66,67
SAMAS	11 rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF	775 663 321	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DES ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères – 75006 PARIS	562 023 705	98,97	98,97
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

⁽¹⁾ Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE HATIER				
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon – 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas – 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63 boulevard Raspail – 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI DU 8-8 BIS RUE D'ASSAS	8 rue d'Assas – 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE SALVAT				
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		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
COMMERCIAL 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 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
ORION PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASSELL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASSELL EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CASSELL PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GEORGE WEIDENFELD & NICOLSON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
J.M.DENT & SONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLEHAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ORION BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CHAMBERS PUBLISHING LTD	ÉDIMBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
EDWARD ARNOLD (PUBLISHERS) LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GALORE PARK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
HACHETTE SINGAPORE PRIVATE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
H H ESOP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON EDUCATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN MURRAY BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
JOHN MURRAY PUBLISHER LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
NEW ENGLISH LIBRARY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NEON PLAY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		51,00	51,00
NB LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
NB PUBLISHING INC.	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
RIISING STARS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ROBERT GIBSON & SONS GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
QUERCUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
UPDATES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
BELLWOOD BOOKS INC.	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS LLC	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
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00

GROUPE LITTLE, BROWN BOOK GROUP				
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONSTABLE & ROBINSON	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FUTURA PUBLICATIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE, BROWN & COMPANY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPHERE BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SWAPEQUAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
VIRAGO PRESS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
EDICIONES LAROUSSE SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA de CV	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00

GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL OCTOPUS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
DIGITAL PROPERTY GUIDES LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FBB1 LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HAMLIN PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LONDON PROPERTY GUIDE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MITCHELL BEAZLEY INTERNATIONAL LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MILLERS PUBLICATION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MAP PRODUCTIONS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
OCTOPUS BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SPRING BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
TLF LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL	52 avenue Hoche – 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA NOUVELLE CALÉDONIE	40 rue de l'Alma – 98800 NOUMEA	103 551 800	59,43	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	380 193 938	90,04	100,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUP	CASABLANCA (MAROC)		72,03	80,00
AMADEO PRAHA	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
BEST COFFEE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
DFS AUSTRALIA	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
DFS WELLINGTON	WELLINGTON (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	423 402 312	90,04	100,00
EURO-EXCELLENCE INC.	CANDIAC (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA LP ⁽¹⁾	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE ESTONIA	TALLINN (ESTONIE)		100,00	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	380 253 518	90,04	90,04
LAGARDÈRE DUTY FREE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		95,02	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	408 053 809	90,04	100,00
LAGARDÈRE SERVICES DISTRIBUTION	52 avenue Hoche – 75008 PARIS	451 344 220	100,00	100,00
LAGARDÈRE SERVICES TAIWAN LTD	TÂIPEI (TAÏWAN)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		65,00	65,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)		60,00	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NETHERLANDS HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		90,04	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPAIN	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		90,04	100,00
LS AND PARTNERS AT JFK LLC	NEW YORK (USA)		80,00	80,00

⁽¹⁾ Dont 61 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LS ASIA PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION LOGISTICS INC.	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
LS DISTRIBUTION NORTH AMERICA INC. CROSSINGS FRENCH FOOD	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LS TR INTERNATIONAL	LE GRAND-SACONNEX (SUISSE)		100,00	100,00
LS TR ITALIA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TR NORTH AMERICA INC.	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
LS TR ROMA	FIUMICINO (ITALIE)		90,04	100,00
LS TRAVEL FOODSERVICES DEUTSCHLAND	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA	SOFIA (BULGARIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL MALAYSIA	KUALA LUMPUR (MALAISE)		97,00	97,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)		100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
LS TRAVEL SPECIALTY RETAIL DEUTSCHLAND	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
M TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTÉ	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
MUSIC RAILWAY	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	414 434 431	100,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC ⁽¹⁾	ATLANTA (USA)		100,00	100,00
PARIS RAIL RETAIL	Tour Prisma, 4-6 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	824 339 543	100,00	100,00
R&B	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	811 857 200	100,00	100,00
RM	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	800 293 664	100,00	100,00
SCSC	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SORELT	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	808 238 992	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
GROUPE SGEL				
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
TOPCODI	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER ZRT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	80,41
BUVIHIR ZRT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
E-SZOLG ZRT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
LDS DISZTRIBUTOR KTF	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
SPRINTER KFT	BUDAPEST (HONGRIE)		80,41	100,00
GROUPE AIREST				
LS TR FOODSERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI DUBLIN LTD	DUBLIN (IRLANDE)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI GLASGOW LTD	GLASGOW (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI US-1 LLC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI US-2 LLC	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00

⁽¹⁾ Dont 76 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
AIREST COLLEZIONI USA INC.	PITTSBURGH (USA)		100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 ⁽¹⁾
AIREST RESTAURANT MIDDLE EAST LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		100,00	100,00
AIREST RETAIL BAPA SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)		50,00	100,00 ⁽¹⁾
AIREST VERY ITALIAN FOOD SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE FOOD SERVICES AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE FOOD SERVICES SRL	VENISE (ITALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL TRGOVINA DOO	LJUBLJANA (SLOVÉNIE)		100,00	100,00
SHANGHAI AIREST CATERING LTD	SHANGHAI (CHINE)		100,00	100,00

LAGARDÈRE ACTIVE				
LAGARDÈRE ACTIVE	149-151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 443 124	100,00	100,00
909 PRODUCTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 861 334	94,92	95,00
123 BILLETS	68 rue de la Chaussée d'Antin – 75009 PARIS	411 105 117	100,00	100,00
AMAYA-TECHNISONOR	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	542 088 604	99,92	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	324 873 421	99,92	100,00
AUBES PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 138 019	99,92	100,00
CARSON PROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	438 557 282	99,92	100,00
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		99,73	99,81
DE PÈRE EN FILS PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	444 930 994	50,96	51,00
DEMD PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	377 608 377	99,92	100,00
DIFFA	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 646 368	50,06	50,10
DOCTIPHARMA	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	794 411 561	98,04	98,04
DOCTISSIMO	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 013 524	100,00	100,00
DOCTISSIMO LATAM	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANÇOIS 1 ^{er}	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	381 649 771	99,92	100,00
ÉLECTRON LIBRE PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	449 448 372	99,92	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	622 009 959	99,85	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	542 168 463	99,83	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	352 819 577	99,92	100,00
EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	343 508 750	99,83	100,00
FCUBE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	482 467 610	99,92	100,00
FENIPROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	391 464 633	99,92	100,00

⁽¹⁾ Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Travel Retail.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
GENAO PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	448 829 275	99,92	100,00
GMT PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	342 171 667	99,92	100,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 805 686	99,92	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	334 027 620	99,92	100,00
JEUNESSE TV (GULLI)	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	480 937 184	99,92	100,00
KEEWU PRODUCTION	DAKAR (SÉNÉGAL)		74,94	75,00
LAGARDÈRE ACTIVE AGENCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	508 963 402	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	1 rue Ténao – 98000 MONACO	775 751 779	99,92	99,92
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 TV	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	334 595 881	99,92	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE WEBCO	9 place Marie Jeanne Bassot 92300 LEVALLOIS-PERRET	752 445 387	70,00	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL FRANCE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	100,00
LAGARDÈRE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	415 096 502	99,83	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	309 001 477	99,92	100,00
LAGARDÈRE STUDIOS DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	339 412 611	99,92	100,00
LAGARDÈRE THÉMATIQUES	26 bis rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	350 787 594	99,92	100,00
LÉO VISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	383 160 942	99,92	100,00
LTI VOSTOK	MOSCOU (RUSSIE)		99,92	100,00
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	384 316 907	99,92	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 608 313	99,92	100,00
MERLIN PRODUCTIONS	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	451 099 402	99,92	100,00
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	418 141 685	59,95	60,00
MONDOCTEUR	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	790 148 001	73,00	73,00
MONEYTAG	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	823 738 919	100,00	100,00
NEWSWEB	151 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 905 172	100,00	100,00
PARTNER PROD	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	429 513 153	99,92	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
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	99,83	100,00
QUILLET	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 043 971	99,96	100,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	405 188 871	99,92	100,00
RFM RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	382 002 509	99,92	100,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	100,00	100,00
SOCIÉTÉ DE TRAITEMENT PRODUITS DE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	732 053 491	99,97	100,00
THE BOX DISTRIBUTION	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	492 603 287	99,92	100,00
VIRGIN RADIO RÉGIONS	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	339 802 118	99,92	100,00
GROUPE BOOMERANG				
BOOMERANG TV	MADRID (ESPAGNE)		81,93	82,00
BOOMERANG CHILE PRODUCCIONES	SANTIAGO (CHILI)		81,93	100,00
BOOMERANG PORTUGAL UNIPessoal	LISBONNE (PORTUGAL)		81,93	100,00
BOOMERANG TV ITALIA	ROME (ITALIE)		81,93	100,00
CREATECNA XXI	MADRID (ESPAGNE)		81,93	100,00
DOBLE DIEZ CASTILLA LA MANCHA	TOLÈDE (ESPAGNE)		81,93	100,00
DOBLE DIEZ COMUNICACION	LAS PALMAS (ESPAGNE)		81,93	100,00
DTV TECNOLOGIA Y PRODUCCION DIGITAL	ALCOBENDAS (ESPAGNE)		81,93	100,00
PORTOCABO TV	LA COROGNE (ESPAGNE)		81,93	100,00
VERANDA TV	BARCELONE (ESPAGNE)		81,93	100,00
GROUPE LARI				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} – 75008 PARIS	388 404 717	99,92	100,00
ADI CÔTE D'IVOIRE	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)		99,92	100,00
ADI SÉNÉGAL	DAKAR (SÉNÉGAL)		49,96	100,00 ⁽¹⁾
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		99,92	100,00
EUROPA 2 BRATISLAVA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,92	100,00
EUROPA 2 SLOVAKIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,92	100,00
EUROPA 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
EUROZET RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
FORWARD MEDIA	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		99,92	100,00
FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO BONTON	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,94	80,00
RADIO PLUS POLSKA CENTRUM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		63,95	80,00
RADIO SALU - EURO RADIO SAAR	SAAREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,99	51,14
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		99,92	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,92	100,00

⁽¹⁾ Le pacte d'actionnaire confère le contrôle à Lagardère Active.

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,92	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPOŁKA PRODUCCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,93	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,92	100,00

GROUPE RÉSERVOIR

RÉSERVOIR HOLDING	7-15 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	799 890 108	69,94	70,00
GROUPE RÉSERVOIR	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	395 221 286	69,94	100,00
RÉSERVOIR NET	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	429 944 986	69,94	100,00
RÉSERVOIR PROD	101-103 boulevard Murat – 75016 PARIS	432 411 502	69,94	100,00

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	453 759 078	100,00	100,00
IFAP SPORTS	16 avenue Hoche – 75008 PARIS	448 347 237	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS BRAZIL OPERACOES ESPORTIVAS E PARTICIPATOES	SAO PAULO (BRÉSIL)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORT ENTERTAINMENT FINANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	519 085 658	100,00	100,00

GROUPE LAGARDÈRE SPORTS

LAGARDÈRE SPORTS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	873 803 456	100,00	100,00
AKZIO! GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
EVENT 360	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	527 670 590	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS DENMARK ApS	BRONDBY (DANEMARK)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS GENEVA SA	GENÈVE (SUISSE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS GERMANY GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS HOLDING GERMANY GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS HUNGARY KFT	BUDAPEST (HONGRIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MEDIA SOLUTIONS	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	350 857 686	100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS NETHERLANDS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS SPAIN SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE SA	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
SPONSORSHIP 360	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	518 902 283	100,00	100,00
SPORTFIVE ASIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISE)		100,00	100,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO LTDA	RIO DE JANEIRO (BRÉSIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
SPORTFIVE SRL	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
UI! SPORTS GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UI! SPORTS POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
UI! SPORTS SLOVAKIA SPO	BRATISLAVA (SLOVAQUIE)		100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
UI SPORTS VENTURES GMBH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL AG	ZURICH (SUISSE)		100,00	100,00
VIP SPORTSTRAVEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
ZAECHEL GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
GROUPE PR EVENT				
PR EVENT I SVERIGE AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS TENNIS & GOLF AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
PR EVENT I BASTAD AB	GOTEBORG (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA				
LAGARDÈRE SPORTS SCANDINAVIA AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS (SUISSE) SARL	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS ASIA PACIFIC LTD	HONG-KONG (CHINE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ARENA SWEDEN AB	SOLNA (SUÈDE)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS US				
LAGARDÈRE SPORTS US LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
LU BASEBALL LLC	WILMINGTON (USA)		100,00	100,00
SPORTS MEDIA ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
TENNIS ADVISORS LLC	WASHINGTON (USA)		100,00	100,00
WORLDWIDE FOOTBALL LLC	JERICHO (USA)		100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC.				
LAGARDÈRE SPORTS INC.	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
JEFF SANDERS PROMOTION INC.	BEAVERTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED ARIZONA LLC	SCOTTSDALE ARIZONA (ÉTATS-UNIS)		80,00	80,00
LAGARDÈRE UNLIMITED CONSULTING LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED SSI LLC	ST SIMONS ISLAND (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED UPSOLUT USAT LLC	WILMINGTON (ÉTATS-UNIS)		78,00	78,00
ROOFTOP2 PRODUCTIONS INC.	NEW-YORK (ÉTATS-UNIS)		100,00	100,00
GROUPE HORS SPORT				
CASINO DE PARIS	16 rue de Clichy – 75009 PARIS	582 047 957	100,00	100,00
COACH ACADÉMIE DE PARIS	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	494 528 193	60,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	441 268 380	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	509 763 611	100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LAGARDÈRE UNLIMITED TALENTS FRANCE	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	402 345 425	100,00	100,00
LP 1	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	808 265 235	70,00	70,00
LPR RESTAURATION	Chemin de la Croix Catelan – 75116 PARIS	808 264 758	100,00	100,00
SENSO	16-18 rue du Dôme 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	790 021 760	100,00	100,00
SIIS DEVELOPPEMENT	8 rue de la Michodière – 75002 PARIS	537 915 712	60,00	60,00
SIIS EUROPE SPRL	SAINT-GILLES (BELGIQUE)		60,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE	32 rue Richer – 75009 PARIS	509 763 694	100,00	100,00
SOCIÉTÉ EXPLOITATION SPECTACLES BATACLAN	50 boulevard Voltaire – 75011 PARIS	702 012 931	70,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS ASIA				
LAGARDÈRE SPORTS ASIA INVESTMENTS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		78,60	78,60
LAGARDÈRE SPORTS ASIA HOLDINGS LTD	TORTOLA (ILES VIERGES BRITANNIQUES)		70,74	90,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS ASIA PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS BEIJING LTD	PÉKIN (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS EAST ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS FOOTBALL ASIA LTD	HONG-KONG (CHINE)		70,74	100,00
LAGARDÈRE SPORTS MIDDLE EAST FZ LLC	DUBAÏ (ÉMIRATS ARABES UNIS)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP INDIA LTD	MUMBAÏ (INDE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP MAURITIUS LTD	PORT LOUIS (MAURICE)		70,74	100,00
WORLD SPORT GROUP PTY LTD	BROOKVALE (AUSTRALIE)		70,74	100,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA				
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA HOLDING PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
JAVELIN AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
LAGARDÈRE SPORTS AUSTRALIA PTY LTD	ST LEONARDS (AUSTRALIE)		100,00	100,00
SPORTS MARKETING & MANAGEMENT UK LTD	SURREY (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
AUTRES ACTIVITÉS				
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	100,00	100,00
DARIADE	42 rue Washington – 75008 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	42 rue Washington – 75008 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	42 rue Washington – 75008 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
HÉLIOS	42 rue Washington – 75008 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	42 rue Washington – 75008 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	42 rue Washington – 75008 PARIS	409 882 883	100,00	100,00
LAGARDÈRE HOLDING TV	42 rue Washington – 75008 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 – 75008 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MATRA MANUFACTURING ET SERVICES	4 rue de Presbourg – 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
MNC	42 rue Washington – 75008 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOFRIMO	42 rue Washington – 75008 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOFRIMO IBERIA SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
FRANCE LIGHTNING SOURCE	1 avenue Gutenberg – 78310 MAUREPAS	515 014 785	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
AEROPORTS DE LYON (LYON DUTY FREE)	Aéroport Lyon Saint Exupéry 69124 COLOMBIER-SAUGNIEU	493 425 136	45,02	50,00
C-STORE	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50,00	50,00
CZ PRESS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		40,22	50,00
HUNGARO PRESS	BUDAPEST (HONGRIE)		40,22	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)		50,00	50,00
LAREUNION	Aéroport Roland Garros 97438 SAINTE MARIE	538 210 147	44,84	50,00
RELAY ADP	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	533 970 950	49,84	50,00
SDA CROATIE	ZAGREB (CROTIE)		45,02	50,00
SOCIÉTÉ DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles De Gaulle 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	45,02	50,00
SOCIÉTÉ DES COMMERCES EN GARES	55 rue Deguingand 92300 LEVALLOIS-PERRET	799 394 739	50,00	50,00
SUMO TRAVEL RETAIL PTY LTD	SURRY HILLS (AUSTRALIE)		50,00	50,00
TIMES NEWSLINK	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		50,00	50,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00
MULTIPARK MADRID	MADRID (ESPAGNE)		40,97	50,00
NOVA VERANDA 2010	BARCELONE (ESPAGNE)		40,97	50,00
RADIOHOUSE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		49,96	50,00
ZETRADIO SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		49,96	50,00
LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS BRASIL				
LU ARENA	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
LU CASTELAO	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
SPE INDEPENDENCIA	SAO PAULO (BRÉSIL)		50,00	50,00
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS				
STADION FRANKFURT MANAGEMENT GMBH	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
AUTRES ACTIVITÉS				
GLOBAL CAR SERVICES	98 boulevard Victor Hugo – CLICHY	304 233 406	50,00	50,00

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	N° de SIREN	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING				
EDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levasor 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)		49,00	49,00

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL				
DUTYFLY SOLUTIONS	ZAC du Moulin, rue du Meunier 95700 ROISSY EN FRANCE	443 014 527	45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA	MILAN (ITALIE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		45,02	49,90
DUTYFLY SOLUTIONS LUXEMBOURG	LUEMBOURG (LUXEMBOURG)		45,02	49,90
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00

LAGARDÈRE ACTIVE				
EUROPE REGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville – 35200 RENNES	404 391 542	48,60	49,00
HOLDING EVELYNE PROUVOST	10 boulevard des Frères Voisin 92130 ISSY LES MOULINEAUX	383 953 601	41,99	42,00
LA PLACE MEDIA	43 boulevard Barbès – 75018 PARIS	753 186 337	24,67	24,68

GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GMBH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
107.8 ANTENNE AC GMBH & CO KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		22,43	44,00
LVMG CO LTD	PHNOM PENH (CAMBODGE)		48,96	49,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,97	34,00
MEDIAMARK	RIVONIA (AFRIQUE DU SUD)		49,95	49,99

LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT				
GROUPE LAGARDÈRE SPORTS INC.				
SADDLEBROOK INTERNATIONAL SPORTS LLC	WESLEY CHAPEL (USA)		30,00	30,00

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2015 ET 2014

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 91 à 198 du Document de référence de l'exercice 2015 déposé auprès de l'AMF en date du 1^{er} avril 2016 sous le no D.16-0255.

- ▶ les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 85 à 194 du Document de référence de l'exercice 2014 déposé auprès de l'AMF en date du 1^{er} avril 2015 sous le no D.15-0269.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

6.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA

RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SCA au 31 décembre 2016

6.4.1. COMPTE DE RÉSULTAT

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

(en M€)	2016	2015
Produits d'exploitation	59	56
Résultat d'exploitation	(29)	(29)
Résultat financier	(7)	(2)
Résultat courant	(36)	(31)
Résultat exceptionnel	4	(2)
Profit d'impôts	63	74
Résultat net comptable	31	41

Au 31 décembre 2016, le résultat d'exploitation qui représente principalement l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations facturées aux branches du Groupe s'établit, comme en 2015, à -29M€. Il inclut également une charge de -3M€ relative au paiement de la taxe sur la liquidation de Financière de Pichat.

Lagardère SCA assure la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux. Elle emploie les neuf responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains

Le résultat financier s'analyse comme suit :

(en M€)	2016	2015
Produits des VMP et assimilés	-	-
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	19	-
Intérêts et charges sur emprunts	(64)	(45)
Charges financières nettes	(45)	(45)
Dividendes encaissés ou à recevoir	32	63
Dotations et reprises de provisions	6	(18)
Autres éléments	-	(2)
Résultat financier	(7)	(2)

Le résultat financier ressort en perte à -7M€ en baisse de -5M€ par rapport à 2015. Cette dégradation s'explique pour l'essentiel par :

- une augmentation des charges financières sur emprunts de -19M€ principalement imputable à la perte de change de 10M€ réalisée lors du refinancement du prêt relais de 530M\$ en avril 2016 et à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500M€ portant intérêts à 2,75% et à échéance 2023 ;

et matériels délivrés par Lagardère Ressources, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision.

En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs, Lagardère SCA prend directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès de conseils extérieurs.

- une augmentation des intérêts reçus sur les créances groupe de +19M€ notamment sur le prêt accordé à Lagardère North America d'un montant de 530M\$ dans le cadre de l'acquisition fin 2015 du groupe Paradies ;
- une diminution de - 31 M€ des dividendes reçus. En 2015, Lagardère SCA avait perçu un dividende de 30 M€ de MNC (il n'y a pas eu de distribution en 2016). Lagardère Finance a versé en 2016 un montant de dividendes de 32M€ (33M€ en 2015) ;

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

► des reprises nettes de provisions pour 6M€ au 31 décembre 2016 contre des dotations nettes pour -18M€ à fin décembre 2015. En 2016, les mouvements sur les provisions sont constitués principalement par :

- la reprise de provision sur le risque de change latent de +19M€ généré en 2015 par la conversion en euros de la dette de 530M\$ contractée en octobre 2015 pour financer l'acquisition de Paradies et remboursée en avril 2016 ;
- une dotation pour dépréciation des titres de participation Lagardère Ressources à hauteur de -7 M€ et une reprise de +3M€ relative aux titres de Matra Nortel Communications ;
- une dotation portant sur les risques filiales Matra Manufacturing Services à hauteur de -9M€, et une reprise de +6M€ relative à Lagardère Ressources et consécutive à la recapitalisation de celle-ci fin 2016 ;
- une dotation de -5M€ portant sur l'ajustement de la valeur comptable des actions d'autocontrôle au cours de référence du 31 décembre 2016 (24,98€).

En 2015, les dotations portaient essentiellement sur le risque de change latent généré par la conversion en euros de la dette de 530M\$ contractée en octobre 2015 pour -19M€ et les titres de Matra Nortel Communications à hauteur de -11 M€. Les reprises portant sur l'ajustement de valeur des actions d'autocontrôle s'élevaient à +15M€.

Le résultat exceptionnel de 4 M€ se rapporte en 2016 à des reprises de provisions pour risques. En 2015, il s'établissait à -2M€ principalement constitué d'une dotation aux provisions pour risques. Le profit d'impôt s'élève à +63M€ en 2016. Il comprend une charge de -5M€ au titre de la contribution fiscale de 3% sur les dividendes versés et un profit d'intégration fiscale de +95M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale du groupe). En 2015, ces montants s'établissaient respectivement à -5M€ et +86M€.

6.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

Actif

(en M€)	31.12.2016	31.12.2015
Actif immobilisé	5 134	6 614
Créances d'exploitation et divers	74	126
Disponibilités	5	5
Total actif	5 213	6 745

Passif

(en M€)	31.12.2016	31.12.2015
Capitaux propres	2 918	3 063
Provisions pour risques et charges	23	41
Dettes financières	2 184	3 570
Concours bancaires à court terme	-	-
Autres dettes	88	71
Total passif	5 213	6 745

Financement

(en M€)	2016	2015
Flux générés (consommés) par l'activité	40	54
Solde des opérations d'investissement	1 477	(496)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	1 517	(442)
Solde des opérations financières	(1 517)	443
Variation de trésorerie	-	1
Trésorerie début de période	5	4
Trésorerie fin de période	5	5

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2016 sont positifs de 40M€.

Les flux nets d'investissement ont généré une trésorerie de +1 477 M€, dont +1 385 M€ proviennent des opérations de réduction du capital de Lagardère Finance par voie de remboursement du compte courant de Lagardère Finance chez Lagardère SCA, et de distribution de prime d'émission chez Lagardère Finance, ainsi que de la liquidation de la Financière de Pichat pour +111 M€. Ces flux sont partiellement compensés par la souscription à l'augmentation de capital de Lagardère Ressources à hauteur de -9M€, le versement au FCP Idinvest pour -3M€ et par les flux d'achats et ventes des actions propres gérées dans le cadre du contrat de liquidité.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de -1 517 M€ qui inclut :

- ▶ le versement du dividende pour -168 M€ ;
- ▶ les remboursements du prêt relais en dollars US pour -487 M€ et d'une ligne de crédit court terme de -75 M€ ainsi que la diminution de l'en-cours des billets de trésorerie pour -187 M€ ;
- ▶ l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de +500 M€ ;
- ▶ la diminution des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour -1 119 M€.

L'endettement net total, représenté par la trésorerie disponible diminuée des dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2016	31.12.2015
Trésorerie (endettement) net total	(2 179)	(3 565)

Sur l'exercice 2016, l'endettement net diminue de 1 386 M€ essentiellement du fait du remboursement par Lagardère Finance de 1 385 M€ dans le cadre de sa réduction de capital et de la distribution de primes d'émission en décembre 2016.

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 2016 est exigible à moins de 30 jours.

6.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SCA AU 31 DÉCEMBRE 2016

RFA

Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2016	31.12.2015
	Montants bruts	Amortissements et dépréciations	Montants nets	Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
- Participations	4 776	215	4 561	6 052
- Créances rattachées aux participations	513		513	488
- Autres titres immobilisés	68	8	60	74
- Prêts	-	-	-	-
- Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	5 357	223	5 134	6 614
Créances d'exploitation	9	-	9	11
Créances diverses	60	-	60	90
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	4
Disponibilités	5	-	5	1
Charges constatées d'avance	3	-	3	5
Actif circulant	77	-	77	111
Charges à répartir sur plusieurs exercices	2	-	2	1
Écarts de conversion - Actif	-	-	-	19
Total Actif	5 436	223	5 213	6 745

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

Passif (en M€)	31.12.2016	31.12.2015
	Montants	Montants
Capital social	800	800
Primes d'émission, de fusion et d'apport	221	229
Réserves :		
- <i>Réserve légale</i>	87	87
- <i>Réserves</i>	-	-
- <i>Autres réserves</i>	1 532	1 532
Report à nouveau	247	374
Résultat net de l'exercice	31	41
Acompte sur dividendes distribués en instance d'affectation	-	-
Capitaux propres	2 918	3 063
Provisions pour risques et charges	23	41
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières :		
- <i>Emprunts obligataires</i>	1 516	1 006
- <i>Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit</i>	216	962
- <i>Dettes rattachées à des participations</i>	452	1 602
Dettes d'exploitation	8	12
Dettes diverses	46	40
Comptes de régularisation	-	-
Écart de conversion - Passif	34	19
Total passif	5 213	6 745

Résultat de la société mère

(en M€)	2016	2015
Produits d'exploitation	59	56
Charges d'exploitation	(88)	(85)
Résultat d'exploitation	(29)	(29)
Produits financiers	57	65
Charges financières	(70)	(49)
Variation des provisions	6	(18)
Résultat financier	(7)	(2)
Résultat courant avant impôt	(36)	(31)
Résultat exceptionnel	4	(2)
Impôt sur les résultats	63	74
Résultat net	31	41

Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2016	2015
Résultat net comptable	31	41
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(8)	21
Résultat sur cession d'immobilisations	-	(1)
Variation du besoin en fonds de roulement	17	(7)
Flux générés (consommés) par l'activité	40	54
Investissements financiers	1 462	(514)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	15	18
Diminution des créances et des prêts	-	-
Solde des opérations d'investissement	1 477	(496)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	1 517	(442)
Dividendes versés	(168)	(167)
Diminution des emprunts et dettes financières	(730)	-
Emprunts nouveaux	500	626
Variation des comptes courants Groupe	(1 119)	(16)
Solde des opérations financières	(1 517)	443
Incidence des écarts de conversion	-	-
Variation de trésorerie	-	1
Trésorerie début de période	5	4
Trésorerie fin de période	5	5

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2016

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SCA, Société Mère du groupe Lagardère, dont le siège social se situe au 4 rue de Presbourg à PARIS (75116) – Siret n° 32036644600013 –, est un holding financier dont le bilan porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe.

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Lagardère SCA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- ▶ Lagardère SCA, société sans salariés jusqu'à cette date, devient employeur des neuf responsables des directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision ;
- ▶ en contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SCA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs et comme par le passé, Lagardère SCA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES**1. GÉNÉRALITÉS**

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France. Ils respectent en particulier les dispositions du Règlement 2016-07 de l'Autorité des Normes Comptables.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Des dépréciations sont constituées à raison des moins-values latentes, lesquelles sont généralement estimées à partir d'une étude de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation significative.

3. VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- ▶ lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- ▶ lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2016	Augmentation	Diminution	31.12.2016
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres ^(*)	6 397	23	1 576	4 844
Créances rattachées à des participations	488	25	-	513
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total	6 885	48	1 576	5 357

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPI Idivest pour 11 M€. 7M€ ont déjà été souscrits au 31.12.2016 dont 3M€ en 2016.

Le poste Participations et autres titres s'élève à 4 844 M€ à fin décembre 2016, en augmentation de +23 M€ en 2016 en raison de :

- l'acquisition de titres d'autocontrôle pour 14 M€
- la souscription à l'augmentation de capital de Lagardère Ressources à hauteur de 9 M€

et en diminution de -1 576 M€. Les principaux éléments expliquant cette baisse sont les suivants :

- l'annulation des titres Financière de Pichat suite à sa liquidation pour 165 M€
- la réduction de capital de Lagardère Finance réalisée par diminution de la valeur nominale des actions (1 260 M€) par voie de remboursement du compte courant de Lagardère Finance chez Lagardère SCA, et la distribution de « primes d'émission, de fusion, d'apport » (125 M€) pour un montant total de 1 385 M€

- la cession d'actions propres dans la cadre du contrat de liquidité 15 M€
- l'annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital 11 M€

Les Créances rattachées à des participations sont constituées principalement du prêt en dollars US consenti à Lagardère North America pour financer l'acquisition du groupe Paradies. L'augmentation de 25 M€ correspond essentiellement à la conversion au taux de clôture des créances en devises pour 16 M€ et aux intérêts restant dus à hauteur de 6 M€.

Les variations des amortissements et dépréciations s'analysent comme suit :

	01.01.2016	Augmentation	Diminution	31.12.2016
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	271	12	60	223
Créances rattachées à des participations	-	-	-	-
Total	271	12	60	223

L'augmentation de l'exercice est constituée des dépréciations de 5 M€ sur les actions d'autocontrôle et de 7 M€ sur les titres Lagardère Ressources.

La diminution de l'exercice correspond aux reprises sur les titres de Financière de Pichat pour 55 M€, sur les titres Matra Nortel Communications pour 3 M€, et à l'annulation des provisions sur actions propres pour 3 M€ en contrepartie de la réduction de capital réalisée.

2. CRÉANCES

Au 31.12.2016, 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	513	10	503
Créances de l'actif circulant	69	69	-
Total	582	79	503

La créance de l'actif immobilisé correspond principalement au prêt consenti à Lagardère North America.

Les créances de l'actif circulant comprennent :

- les créances clients Groupe 9 M€

- les créances sur l'État (8 M€ de crédit d'impôt et 3 M€ de TVA remboursable) 11 M€
- le compte courant en dollars US Lagardère Finance 13 M€
- les créances intra-groupe d'intégration fiscale 36 M€

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2016	31.12.2015
Valeur brute	-	4
Dépréciation	-	-
Valeur nette	-	4
Valeur d'inventaire	-	4
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 31.12.2015	800	1 848	374	41	-	3 063
Réduction de capital	(2)	(8)	-	-	-	(10)
Augmentation de capital	2	-	-	-	-	2
Affectation du résultat 2015	-	-	41	(41)	-	-
Dividendes distribués (*)	-	-	(168)	-	-	(168)
Résultat de l'exercice	-	-	-	31	-	31
Capitaux propres au 31.12.2016	800	1 840	247	31	-	2 918

(*) Y compris rémunération des commandités.

Au 31 décembre 2016, 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 2016, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 340 887 actions d'autocontrôle pour un montant de 2 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital

réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées :

- le 26 juin 2016 aux résidents fiscaux étrangers bénéficiaires du plan du 25 juin 2012 ;
- le 23 décembre 2016 aux résidents fiscaux français bénéficiaires du plan du 22 décembre 2014.

5. ACTIONS PROPRES

L'évolution du nombre d'actions propres détenues par Lagardère SCA est la suivante :

	2016
Détention au 1^{er} janvier	2 324 157
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	626 955
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	(657 650)
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	-
Attributions	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(340 887)
Détention au 31 décembre	1 952 575

(*) Contrat de liquidité conclu en 2008 avec Crédit Agricole Cheuvreux, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Lagardère SCA a émis le 17 octobre 2012 avec règlement le 31 octobre 2012 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 31 octobre 2017** au taux fixe de 4,125%. Pour l'année 2016, la charge d'intérêt s'élève à 21 M€.

Lagardère SCA a émis le 10 septembre 2014 avec règlement le 19 septembre 2014 un **emprunt obligataire de 500 M€**

remboursable à **échéance du 19 septembre 2019** au taux fixe de 2,00%. Pour l'année 2016, la charge d'intérêt s'élève à 10 M€.

Lagardère SCA a émis le 6 avril 2016 avec règlement le 13 avril 2016 un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à **échéance du 13 avril 2023** au taux fixe de 2,75%. Pour l'année 2016, la charge d'intérêt s'élève à 10 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2016	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	1 516	516	500	500
Billets de trésorerie	212	212	-	-
Emprunts et dettes financières divers	456	4	-	452
Dettes d'exploitation et dettes diverses	54	54	-	-
Total général	2 238	786	500	952

Les emprunts et dettes financières divers comprennent principalement le compte courant avec Lagardère Finance à hauteur de 452 M€.

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2016
Provisions pour risques et charges	41	13	31 (*)	23
Dépréciations				
- des immobilisations financières	271	12 (**)	60 (**)	223
- autres	-	-	-	-
Sous-total dépréciations	271	12	60	223
Total général	312	25	91	246
Dont dotations et reprises				
- financières	-	23	85	-
- exceptionnelles	-	2	6	-

(*) Dont reprise de provision pour risque de change : 19 M€, et reprise de provision pour risque Lagardère Ressources : 6 M€.

(**) Le détail est présenté en Note 1 : Actif immobilisé.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

Postes d'actif		Postes de passif	
Immobilisations financières	5 128	Dettes financières	452
Créances de l'actif circulant	58	Dettes d'exploitation et diverses	43
Autres	-	Autres	-

Les immobilisations financières incluent les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance, MNC, ainsi que le prêt consenti à Lagardère North America.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

Les créances de l'actif circulant et les dettes d'exploitation comprennent les comptes courants d'intégration fiscale.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges		Produits	
D'exploitation (*)	73	D'exploitation (**)	59
Financières (**)	21	Financiers (***)	61
Exceptionnelles(****)	111	Exceptionnels (****)	111

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.

(**) Dont prestations de services 1 M€, redevance de marques 8 M€, redevance d'assistance aux branches 50 M€.

(***) Dont provisions sur titres de participations 12 M€ et provisions pour risques et charges 9 M€.

(****) Dont dividendes 32 M€, Intérêts sur prêt 19 M€, reprise de provisions pour risque relative à Lagardère Ressources 6 M€.

(*****) Liquidation de Financière de Pichat.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	9	Dettes financières	24
Créances de l'actif circulant	10	Dettes d'exploitation et dettes diverses	8
Disponibilités	-		-
Total	19	Total	32

12. COMPTES DE RÉGULARISATION

Montants		Montants	
Charges constatées d'avance (*)	3	Produits constatés d'avance	-

(*) Il s'agit notamment de la charge de pré-couverture de taux sur l'emprunt obligataire de 500 M€ émis en septembre 2014. Cette charge est amortie sur la durée de l'emprunt.

13. RÉSULTAT FINANCIER

	2016	2015
Produits financiers	85	80
Produits financiers de participations	51	63
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	2
Autres intérêts et produits assimilés	4	-
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	28	15
Gains de change	2	-
Charges financières	(92)	(82)
Intérêts et charges assimilés	(59)	(49)
Dotations aux provisions	(22)	(33)
Perte de change	(11)	-
Résultat financier	(7)	(2)

14. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2016	2015
Plus et moins-values de cessions d'actifs	-	-
Dotations et reprises de provisions	4	(1)
Autres produits et charges exceptionnels	-	(1)
Résultat exceptionnel	4	(2)

15. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt s'établit à +63 M€ en 2016 comprenant une charge d'impôt de -28 M€ au titre du groupe fiscal et une charge de -5 M€ au titre de la contribution fiscale de 3% sur les dividendes versés, le solde étant représenté par le profit d'intégration fiscale à

hauteur de +95 M€ (excédent des impôts reçus des filiales membres du groupe fiscal intégré sur la charge fiscale de ce groupe). Au 31 décembre 2016, le groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 354 M€.

16. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats.	-		
Garanties de loyers données à des filiales	-	Ligne de crédit autorisées et non utilisées	1 250
Garanties données au profit de tiers	-	Contregaranties reçues de Tiers	-
Cross currency swap Euros/USD	239	Cross currency swap Euros/USD	237
Intérêts bancaires sur crédit long terme (dont intérêts sur Cross currency swap)	203	Intérêts à recevoir sur les cross currency swap	29

Engagements sur risques de change et de taux

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Couverture du plan d'options d'achat d'actions

Il n'y a plus d'options d'achat d'actions en circulation au 31 décembre 2016. Le plan du 14 décembre 2006 s'est terminé le 14 décembre 2016. Les 1 895 336 options restantes à la fin du plan ont été annulées. Aucune option d'achat d'actions de Lagardère SCA n'a été levée en 2016.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2013 à 2016, 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 Élargi (COMEL) anciennement Comité Opérationnel Lagardère Media (COLM) jusqu'en mai 2016, portant sur les quantités suivantes :

	Nombre de droits à actions gratuites attribués à l'origine	Nombre de droits restants au 31 décembre 2016
Plans du 26 décembre 2013	712 950	431 155
Plans du 22 décembre 2014	306 120	89 000
Plans du 1 ^{er} avril 2015	444 440	444 440
Plans du 9 mai 2016	829 660	828 860

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans 2013 et 2014, ces plans ne comportent aucune condition de performance et les actions attribuées n'ont été définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de deux ans sous la condition que les salariés résidents français aient été 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 cadres exécutifs du Groupe bénéficiaires du plan du 1^{er} avril 2015, l'attribution définitive des actions est soumise à une condition de présence de trois ans, ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs basés sur le résultat opérationnel et les flux de trésorerie opérationnels consolidés du Groupe. L'attribution définitive interviendra à l'issue d'une période de trois ans pour les bénéficiaires résidents en France et de quatre ans pour les bénéficiaires résidents à l'étranger.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 9 mai 2016, aucune condition de performance n'est requise et les actions

attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés résidents français 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 trois ans.

Pour les Co-gérants du Groupe et les membres du Comité Élargi, bénéficiaires des plans du 26 décembre 2013, 1^{er} avril 2015 et 9 mai 2016, l'attribution des actions est soumise :

- ▶ d'une part à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 31 décembre 2016, 31 mars 2018, 9 mai 2019, respectivement pour les plans 2013, 2015 et 2016 ;
- ▶ 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.

Filiales et participations au 31 décembre 2016

(En milliers d'euros)	Capital	Réserves hors résultat	Quote part du capital détenue en %	
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative.				
A - Filiales (50 % au moins du capital detenu par Lagardère SCA)				
HOLPA (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	536	3 034	100,00	
LAGARDÈRE FINANCE (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	1 540	167 473	100,00	
LAGARDÈRE MEDIA (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	879 611	367 986	100,00	
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	2 381	100,00	
LAGARDÈRE RESSOURCES (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	2 000	262	100,00	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	(24 860)	100,00	
M N C (immeuble Monceau - 42, rue Washington - 75008 Paris)	89 865	11 911	100,00	
B - Participations (10 à 50 % du capital detenu par Lagardère SCA)				
C - Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SCA)				
Renseignements concernant les autres filiales et participations :				
A - Filiales non reprises au paragraphe A				
- Autres filiales Lagardère UK				
B - Participations non reprises au paragraphe B				
- Autres filiales				
C - Participations non reprises au paragraphe C				
- Autres filiales				

	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					
	16 938	3 439				(131)	
	1 695 000	1 695 000				27 491	32 480
	2 730 374	2 730 374			2 720	182 366	
	25 445	25 445				84	
	101 332	2 356			77 581	94	
	94 035	0			3 580	(1 857)	
	112 732	104 301				2 525	
	452	452					

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2016(Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1986)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)		
A. Participations françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000€, dont :		4 560 915
Nombre d'actions ou de parts :		
107 284	Holpa	3 439
280 000 000	Lagardère Finance	1 695 000
54 974 977	Lagardère Media	2 730 374
999 991	Lagardère Participations	25 445
200 000	Lagardère Ressources	2 356
845 474	Matra Manufacturing & Services	0
7 848 480	MNC	104 301
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €.		0
Total des participations françaises		4 560 915
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		4 561 367
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		
	FCPR IDINVEST	6 556
Total des fonds d'investissement		6 556
D. Actions propres		48 769
Total des actions propres		48 769
Total des autres titres immobilisés		55 325
III. Valeurs mobilières de placement (en milliers d'euros)		
A. Titres de placement français		
1. Actions et SICAV		0
Nombre d'actions ou de parts :		
2. Fonds communs de Placement		0
Nombre d'actions ou de parts :		
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)		0

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles R225-83/R225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2012	2013	2014	2015	2016
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	7 054	7 239	52 028	56 327	59 453
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(65 638)	1 976 989	(75 353)	(13 960)	(40 470)
c) Impôt sur les bénéfices (*)	88 276	23 410	43 467	74 308	63 132
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	53 952	2 006 615	(57 052)	41 082	31 440
e) Résultat distribué aux actionnaires	166 247	2 100 928	166 783	168 088	(**)
III Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,17	15,25	(0,91)	(0,67)	0,17
b) Résultat après impôts et charges calculées	0,41	15,30	(0,44)	0,31	0,24
c) Dividende distribué à chaque action	1,30	16,30	1,30	1,30	(**)
IV Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	-	-	9	9	9
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	3 178 984	2 509 884	2 944 590
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	1 837 379	1 038 059	1 025 805

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 4 mai 2017 la distribution d'un dividende unitaire de 1,30€ par action.

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RFA

Aux Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

La note 2 « Immobilisations financières » de la partie « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels expose les critères d'appréciation de la valeur d'inventaire des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la Gérance et dans les documents adressés aux associés sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

MAZARS

Thierry Blanchetier

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

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

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 2016, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux immobilisations incorporelles de la Branche Lagardère Sports and Entertainment.

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 2016.

En ce qui concerne les actifs de la Branche Lagardère Sports and Entertainment, l'atteinte des hypothèses retenues par le management pour les prévisions de flux de trésorerie dépend des conditions de réalisation des contrats en cours, de la capacité à renouveler ces mêmes contrats ou à en gagner de nouveaux ainsi que des conditions de marge attachées.

Dans le contexte décrit ci-dessus, nous n'avons pas identifié d'éléments susceptibles de remettre en cause globalement le caractère raisonnable des hypothèses retenues par le management dans les business-plans utilisés dans le cadre des tests de valeur.

- ▶ Comme indiqué dans la note 3.10 de l'annexe aux comptes consolidés, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont, par nature, un caractère incertain, leur réalisation étant susceptible de différer parfois de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Nous avons par ailleurs procédé à l'appréciation du caractère approprié de l'information figurant au sein de l'annexe aux comptes consolidés, relative notamment aux prévisions de flux actualisés retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 31 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Thierry Blanchetier

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

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

6.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

RFA

Aux Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

AVEC LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT, ACTIONNAIRE DE VOTRE SOCIÉTÉ

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital & Management

font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais Lagardère Capital & Management et Lagardère Ressources.

La rémunération de Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1^{er} juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2004.

Votre Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a autorisé un avenant modifiant, à compter du 1^{er} janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

À 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 2016, le montant de cette marge s'élève à 1 million d'euros.

Régime supplémentaire de retraite au profit de salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère

Votre Conseil de Surveillance, dans sa séance du 14 septembre 2005, a autorisé la mise en place par la société Lagardère Capital & Management d'un régime supplémentaire de retraite complétant les régimes de retraite obligatoires en faveur de certains de ses salariés, membres du Comité Exécutif, leur permettant d'obtenir au maximum, lors de leur départ en retraite à 65 ans, un taux de retraite supplémentaire de 35% d'une rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Les salariés de la société Lagardère Capital & Management, membres du Comité Exécutif du groupe Lagardère, sont bénéficiaires de ce régime.

Ce régime a pris effet au 1^{er} juillet 2005 et les droits s'acquièrent à raison de 1,75% de la rémunération de référence par année d'ancienneté au sein du Comité Exécutif dans la limite de 20 années, le bénéfice du régime étant subordonné à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise lors de leur départ en retraite ou préretraite. Il s'applique également en cas de licenciement après l'âge de 55 ans ou d'invalidité.

Pour l'exercice 2016, la facturation de la société Lagardère Capital & Management au titre des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale s'élève à 26,0 millions d'euros par rapport à 27,1 millions d'euros au titre de l'exercice 2015.

Fait à Paris-La Défense et à Courbevoie, le 31 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno Bizet

MAZARS

Thierry Blanchetier

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

7

INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE – GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA RFA	196	7.3.6 Options de souscription ou d'achat d'actions sur les actions de l'émetteur ou sur celles des sociétés liées (rapport spécial de la Gérance)	236
7.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	196	7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE RFA	237
7.1.2 Présentation de la commandite Lagardère SCA	196	7.4.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	237
7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS, LES GÉRANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	197	7.4.2 Rapport du Président du Conseil de Surveillance	248
7.2.1 Associés Commandités	197	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	257
7.2.2 Gérants	197	7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	258
7.2.3 Membres du Conseil de Surveillance	200	7.5.1 Opérations conclues avec LC&M	258
7.2.4 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil de Surveillance et les Gérants	207	7.5.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	258
7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES RFA	208		
7.3.1 Gérance et Comité Exécutif	208		
7.3.2 Conseil de Surveillance	222		
7.3.3 Consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2016 aux membres de la Gérance et au Président du Conseil de Surveillance	224		
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 2016	232		
7.3.5 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées (rapport spécial de la Gérance)	233		

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

7.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

RFA

7.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- ▶ un ou plusieurs Commandités, indéfiniment responsables du passif social sur leurs biens propres ;
- ▶ des Associés Commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales, choisies parmi les Commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des Commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des Commandités. Toutefois les Commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les Commandités, s'ils sont aussi Commanditaires, ne prenant pas part au vote.

7.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. paragraphe 8.2) de la Société font de la Commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- ▶ une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance – qui dirige les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination des membres duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- ▶ un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un

Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir paragraphe 8.2.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;

- ▶ la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- ▶ l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- ▶ l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée à certaines sociétés anonymes classiques, entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

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

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 2016, la Gérance de la Société était exercée par deux Gérants :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère et
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco

7.2.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement au 31 décembre 2016 (voir § 8.1.8.1) : 10 026 836.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'université 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.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant en mars 2003 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 25 mars 2021.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS), avec lesquelles il détient, au 31 décembre 2016, 7,65 % du capital de Lagardère SCA (voir § 8.1.8.1).

A) FONCTIONS PRINCIPALES (AU 31-12-2016)

Gérant de Lagardère SCA

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA), Gérante de Lagardère SCA

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2016)

Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Président de la société Lagardère Sports US Inc

Président de la société Sports Investment Company LLC

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)

Président de l'Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE (AU 31-12-2016)

Président de la société Lagardère (SAS)

Président de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Membre du Conseil d'Administration de la société European Aeronautic Defence and Space Company-EADS N.V. (sorti en avril 2013)

Président du Conseil d'Administration de la société EADS Participations B.V. (sorti en avril 2013)

Président et Administrateur de la société Sogeadé Gérance (SAS) (sorti en octobre 2013)

Représentant permanent de la société Lagardère Unlimited Inc., Associé gérante de la société Lagardère Unlimited LLC (sorti en septembre 2014)

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

7.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

Société anonyme au capital de 40 000 €⁽¹⁾

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Représentée par Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 17 mars 2022.

La société Arjil Commanditée-Arco n'occupe aucun autre mandat.

À l'occasion du dernier renouvellement du mandat de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts et sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements, au sein de Arjil Commanditée-Arco, de :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

En leur qualité de représentants légaux de Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de « Co-gérants » de Lagardère SCA et ont, comme Monsieur Arnaud Lagardère, le statut de dirigeant mandataire social exécutif.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco (au 31-12-2016) :

ARNAUD LAGARDÈRE (voir page précédente)

PIERRE LEROY

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2016 : 67 292

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'études supérieures de droit, Monsieur Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur et Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, Président-Directeur Général de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2004.

A) FONCTIONS PRINCIPALES (AU 31-12-2016)

Co-gérant de Lagardère SCA

Secrétaire Général du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2016)

Administrateur, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

Administrateur de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergères (SAS)

Président de la société Lagardère Participations (SAS)

Président de la société Lagardère Expression (SAS)

Président de la société Dariade (SAS)

Président de la société Sofrimo (SAS)

Président de la société Holpa (SAS)

Représentant de la société Lagardère Participations, Présidente de la société Hélios (SAS)

Administrateur de la société Ecorinvest 4 (SA)

Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE (AU 31-12-2016)

Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

Président de l'IMEC (Institut « Mémoires de l'Édition Contemporaine »)

Président du Fonds de dotation « Mémoire de la Création Contemporaine »

Président du jury du « Prix des Prix » littéraires

Président du jury du « prix de la littérature arabe »

Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque Nationale de France

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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 Sogead Gérance (SAS) (sorti en avril 2013)

Gérant de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA) (sorti en août 2014)

Représentant de la société Lagardère Participations, gérante de la Société Matpar 4 (SCA) (sorti en décembre 2014)

Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA) (sorti en janvier 2015)

Gérant de la société Team Lagardère (SNC) (sorti en janvier 2016)

Liquidateur de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA) (sorti en mai 2016)

(1) Voir au paragraphe 8.2.4 les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco.

THIERRY FUNCK-BRENTANO

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 2 mai 1947

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2016 : 103 631

Diplômé de l'université Paris-Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), Monsieur Thierry Funck-Brentano a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2010.

A) FONCTIONS PRINCIPALES (AU 31-12-2016)

Co-gérant de Lagardère SCA

Directeur des Relations Humaines, de la Communication et du Développement Durable du groupe Lagardère

B) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU SEIN DU GROUPE (AU 31-12-2016)

Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)

Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre (SA)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)

Président et membre du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)

Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (société de droit monégasque)

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd

Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd

Représentant de la société Lagardère Sports and Entertainment, Présidente de la société Lagardère Unlimited Stadium Solutions (SAS)

Membre du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Foies Bergère (SAS)

Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS)

Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère

Administrateur, Secrétaire général et Trésorier de l'Association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)

Secrétaire général et membre du Comité Directeur de l'Association sportive Lagardère Paris Racing

C) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE (AU 31-12-2016)

Administrateur de la société Lagardère Capital & Management (SAS)

D) AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Administrateur de la société SGEL (Sociedad General Espanola de Libreria) (*sorti en juillet 2012*)

Administrateur de l'université Paris-Dauphine (*sorti en 2012*)

Administrateur de la Fondation Paris-Dauphine (*sorti en 2012*)

Président-Directeur Général de la société Sopredis (SA) (*sorti en janvier 2013*)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2016

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'Audit	Xavier de Sarrau Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Nathalie Andrieux Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2016	AGO 2020 ^(*)
Membre du Conseil	Martine Chêne Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Georges Chodron de Courcel Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2016	AGO 2019 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	François David Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil	Yves Guillemot Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Pierre Lescure Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2016	AGO 2019 ^(*)
Membre du Conseil	Jean-Claude Magendie Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Soumia Belaidi Malinbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance	Hélène Molinari Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2016	AGO 2020 ^(*)
Membre du Conseil	Javier Monzón Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil	François Roussely Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2016	AGO 2019 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Aline Sylla-Walbaum Membre indépendant ⁽¹⁾	03.05.2013	AGO 2017 ^(*)
Membre du Conseil	Susan M. Tolson Membre indépendant ⁽¹⁾	05.05.2015	AGO 2019 ^(*)
Membre du Conseil Membre du Comité d'Audit	Patrick Valroff Membre indépendant ⁽¹⁾	06.05.2014	AGO 2018 ^(*)
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

(1) Conformément aux critères d'indépendance du Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. 7.4.2 ci-après).

(*) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

XAVIER DE SARRAU

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 11 décembre 1950

Nationalité suisse

Date de nomination : 10 mars 2010⁽¹⁾

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA et de son Comité d'Audit

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et Docteur en droit fiscal, il est avocat (honoraire) aux Barreaux de Paris et Genève spécialisés dans les questions de gouvernance et d'organisation de groupes familiaux ou privés.

Il a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du Groupe Arthur Andersen (1978 à 2002) en qualité notamment de Managing Partner France, Managing Partner EMEA, et enfin Managing Partner Worldwide Global Management Services, et faisait partie du Comité Exécutif mondial.

Dans le prolongement de son propre cabinet d'avocats à l'étranger, M. de Sarrau a participé à la fondation, en 2005, du cabinet « Sarrau Thomas Couderc », cabinet dont il n'est plus associé depuis 2008, et avec lequel il n'a plus, depuis cette date, aucune communauté d'intérêts et dont le nom est maintenant STC Partners.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Membre du Conseil de Surveillance de JC Decaux⁽³⁾

Président du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique de JC Decaux⁽³⁾

À l'étranger :

Président du Conseil de Thala SA (Suisse)

Administrateur Verry Capital (Kazakhstan)

Administrateur de Gordon S. Blair (Monaco)

Gérant Commandité de SCS Sarrau et Cie (Monaco)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur Oredon Associates (UK)

Membre du Conseil de Dombes SA (Suisse)

Administrateur d'IRR SA (Suisse)

Membre du Conseil de FCI Holding SA

Membre du Conseil de Surveillance de Bernardaud SA

Membre du Conseil de Surveillance de Continental Motor Inns SA (Luxembourg)

NATHALIE ANDRIEUX

171, rue de l'Université 75007 - Paris

Née le 27 juillet 1965

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2020⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Nathalie Andrieux est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à l'École Supérieure d'Informatique SUPINFO à Paris en 1988. Elle débute sa carrière dans le secteur bancaire dans le groupe des Banques Populaires, où elle se voit confier des projets de développement de systèmes d'information. En 1997, elle rejoint le groupe La Poste, en qualité notamment de chef du service système d'information de pilotage. Fin 2001, Nathalie Andrieux prend la direction du marketing stratégique à la Direction de la Stratégie et, en 2003, elle est nommée directrice de la DIDES (Direction de l'Innovation et des E-Services du groupe La Poste).

En 2004, forte de cette solide expérience en management, stratégie, innovation et organisation, elle est nommée Directrice Générale de Mediapost dont elle accompagne l'expansion européenne à partir de 2008.

Nommée Présidente de Mediapost en 2009, elle initie alors le projet stratégique de Mediapost pour les années 2010-2013 et développe les offres de service média grâce à la création de Mediapost Publicité et aux acquisitions de Sogec (leader du marketing promotionnel), Mediaprism (agence de communication et connaissance client), Adverline (media internet), Cabestan (spécialiste des plateformes de routage et des solutions Customer Relationship Management).

Elle prend la présidence de Mediapost Communication lors de sa création en septembre 2011.

En plus de sa fonction de Présidente de Mediapost Communication, Nathalie Andrieux devient en septembre 2012 Directrice Générale Adjointe en charge du développement du numérique du groupe La Poste.

Le 18 janvier 2013, elle est nommée membre du Conseil National du Numérique, et elle intègre le Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Telecom en septembre 2013.

En avril 2014, dans le cadre du plan « La Poste 2020, conquérir l'avenir », la Branche Numérique du Groupe est née et Nathalie Andrieux en prend la responsabilité.

En novembre 2014, elle est nommée membre du Conseil de Surveillance de XAnge Private Equity. En mars 2015, elle quitte le groupe La Poste.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Présidente du Conseil d'Administration de l'ENSCI - Les Ateliers

Membre du Conseil Scientifique de l'Institut Mines-Télécom

Membre du Conseil d'Administration et du Comité des Rémunérations de Casino Guichard⁽³⁾

Membre du Comité Stratégique du Groupe Open⁽³⁾

Membre du Comité Stratégique de Geolix

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil National du Numérique

Membre du Comité d'Investissement de XAnge Capital 2

Membre du Conseil de Surveillance de Xange Private Equity

Présidente de Mediapost Holding

Membre du Comité d'Orientation de Matching

Membre du Comité d'Orientation de Media Prisme

Administratrice de Maileva

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost

Membre du Comité d'Orientation de Mediapost Publicité

Membre du Comité d'Orientation de SMP

(1) Cooptation par le Conseil de Surveillance le 10 mars 2010 ratifiée par l'Assemblée Générale le 27 avril 2010.

(2) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(3) Société cotée.

Membre du Comité d'Orientation de Cabestan
Administratrice de Mix Commerce
Membre du Comité Stratégique de Idenum
Administratrice de Docapost
Administratrice de Mediapost SGPS (Portugal)
Administratrice de Mediapost Spain (Espagne)
Membre du Conseil de Surveillance de La Banque Postale
Membre du Comité Stratégique de La Banque Postale
Administratrice de Mediapost Hit Mail (Roumanie)
Membre du Comité d'Orientation de Neopress
Présidente de Mediapost
Présidente de Mediapost Publicité
Présidente de SMP
Présidente de Financière Adverline
Présidente de Adverline, Représentant permanent de Financière Adverline
Présidente de Cabestan
Présidente du Conseil d'Administration de Mix Commerce
Présidente de Mediapost Multicanal
Membre du Comité de Mediapost Multicanal
Président-Directeur Général de Mediapost
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost
Présidente du Conseil d'Administration de Adverline
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Hit Mail (Roumanie)
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost SGPS (Portugal)
Présidente du Conseil d'Administration de Mediapost Spain (Espagne)
Présidente de Financière Sogec Marketing, Représentant permanent de SMP
Présidente de MDP 1
Présidente de Media Prisme
Présidente de Matching

MARTINE CHÊNE

64, rue du Parc - 34980 Saint Gély du Fesc

Née le 12 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2017 ⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 400

Mme Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupait jusqu'en mars 2009, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés. Elle était secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel. Elle était représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Mme Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Mme Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

GEORGES CHODRON DE COURCEL

7 bis, rue de Monceau - 75008 Paris

Né le 20 mai 1950

Nationalité française

Date de nomination : 19 mai 1998

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2019 ⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Diplômé de l'École Centrale de Paris, licencié ès sciences économiques, Georges Chodron de Courcel entre à la BNP en 1972. Après divers postes à responsabilité, il devient Directeur Général Délégué en 1996. Responsable de la Banque de financement et d'investissement de BNP Paribas (1999-2003), il est nommé Directeur Général Délégué (juin 2003 à juin 2014).

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du Conseil d'Administration de Nexans SA ⁽²⁾

Administrateur de FFP SA (Société Foncière, Financière et de Participations) ⁽²⁾

Président de SAS GCC Associés

À l'étranger :

Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Administrateur de Scor Global Life Rückversicherung Schweiz AG (Suisse)

Administrateur de Scor Switzerland AG (Suisse)

Administrateur de SGLRI (SCOR Global Life Reinsurance Ireland)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Erb SA (Belgique)

Administrateur de Bouygues SA

Administrateur de GBL - Groupe Bruxelles Lambert (Belgique)

Administrateur de Alstom SA

Administrateur de Verner Investissements SAS

Censeur de Exane SA

Président de BNP Paribas (Suisse) SA

Vice-Président de Fortis Bank SA/NV (Belgique)

Administrateur de CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille - Belgique)

FRANÇOIS DAVID

6, rue Auguste-Bartholdi - 75015 Paris

Né le 5 décembre 1941

Nationalité française

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2017 ⁽¹⁾

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une licence en sociologie et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, 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. Il est depuis Senior Advisor de Moelis & Company.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président d'honneur du groupe Coface⁽¹⁾

Membre du Conseil de Surveillance de Galatée Films

Membre du Conseil de l'Ordre de la Légion d'Honneur

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Rexel

Membre du Conseil de Surveillance d'Areva

Membre du Conseil d'Administration de Natixis Coficine

Administrateur de Vinci

Président du Conseil d'Administration de Coface Services

Président d'OR Informatique

Président du Conseil de Surveillance de Coface Kreditversicherung AG (Allemagne)

Président du Conseil d'Administration de Coface Assicurazioni (Italie)

YVES GUILLEMOT

28, rue Armand Carrel - 93100 Montreuil

Né le 21 juillet 1960

Nationalité française

Date de nomination : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

M. Yves Guillemot est diplômé de l'Institut des Petites et Moyennes Entreprises. Il a fondé la société Ubisoft avec ses quatre frères en 1986 et en est devenu le Président. La société s'est rapidement développée en France et sur les principaux marchés étrangers. Sous l'impulsion de M. Yves Guillemot, aujourd'hui Président-Directeur Général, Ubisoft est devenu l'un des leaders mondiaux du jeu vidéo. Les équipes d'Ubisoft comptent plus de 11 600 talents répartis dans 31 pays. Ces talents créent et distribuent les jeux vidéo d'Ubisoft et de ses partenaires dans plus de 55 pays à travers le monde.

M. Yves Guillemot a été élu Entrepreneur de l'année par Ernst & Young en 2009 et a également reçu le Prix du Dirigeant d'Entreprise Franco-Québécois de l'année en France en 2012, l'European Games Awards, Personality Award en Allemagne en 2011 et le MCV Awards, Grand Prix au Royaume-Uni en 2011.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général et Administrateur d'Ubisoft Entertainment SA⁽¹⁾

Directeur Général Délégué de Guillemot Corporation SA⁽¹⁾

Administrateur de Rémy Cointreau, AMA SA⁽¹⁾

À l'étranger :

Directeur et Directeur Général Délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni)

À noter également que M. Yves Guillemot exerce les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein des groupes Ubisoft, Guillemot Corporation et Guillemot Brothers SE.

En France :

Président d'Ubisoft Ancecy SAS, Ubisoft Emea SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadeo SAS, Owlint SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS, Ketchapp SAS

Directeur Général de Guillemot Brothers SAS

Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris - Mobile SARL, Ivory Art & Design SARL

À l'étranger :

Gérant de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EOOD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc)

Président et Administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Editions Musique Inc. (Canada), Hybrid Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis)

Vice-Président et Administrateur d'Ubisoft Inc. (États-Unis)

Directeur Général (CEO) et Administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats arabes unis)

Administrateur Exécutif de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)

Administrateur d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Malmö Fastighetseden 1 AB (Suède), Ubisoft DOO Beograd (Serbie), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)

M. Yves Guillemot a par ailleurs exercé au cours des cinq dernières années les mandats suivants, en France et à l'étranger, au sein du groupe Ubisoft, Gameloft, Guillemot Corporation et Guillemot Brothers.

En France :

Président d'Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS

(1) Société cotée.

(2) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

Directeur Général Délégué et Administrateur de
Guillemot Brothers SE, Gameloft SE
Administrateur de Guillemot Corporation SA
Gérant d'Ubisoft Emea SARL

À l'étranger :

Président et Administrateur de Technologies Quazal Inc.
(Canada), Ubisoft Vancouver (Canada), Ubisoft Canada Inc.
(Canada), L'Atelier Ubi Inc. (Canada), Ubisoft Musique Inc.
(Canada), 9275-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft
Saint-Antoine Inc. (Canada), Ubisoft Holdings Inc (États-Unis)
Président d'Ubisoft LLC (États-Unis)

Gérant de Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne),
Related Designs Software GmbH (Allemagne)

Administrateur d'Ubisoft Sweden A/B (Suède),

Administrateur de Gameloft Divertissements Inc, (Canada),
Gameloft Live Développements Inc, (Canada)

PIERRE LESCURE

38, rue Guynemer - 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nationalité française

Date de nomination : 22 mars 2000

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2019⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations
et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Diplômé du Centre de formation des journalistes à Paris, Pierre Lescure commence sa carrière comme journaliste radio. Il occupe ensuite différents postes à la télévision. En 1984, il participe au lancement de la première chaîne privée de télévision française, Canal+, dont il devient Directeur Général en 1986. Puis, en 1994, il occupe les fonctions de Président-Directeur Général du Groupe Canal+ et devient, en 2001, Directeur Général de Vivendi Universal. Il quitte l'ensemble de ses fonctions au sein de Vivendi Universal et du Groupe Canal+ en avril 2002. En novembre 2002, il est nommé Administrateur de la société Thomson Multimédia, poste qu'il abandonne en 2009. Il a été, de juin 2008 à juillet 2013, directeur du Théâtre Marigny.

En 2013, Pierre Lescure dirige, à la demande du Gouvernement, une mission sur les contenus numériques et la politique culturelle à l'ère du Numérique. Il remet son rapport « Acte II de l'exception culturelle à l'ère du numérique » en mai 2013.

Pierre Lescure est, depuis le 1^{er} juillet 2014, Président du Festival de Cannes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président de AnnaRose Productions (SAS)

Vice-Président de Molotov

À l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de Kudelski⁽²⁾ (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre de la Commission Exécutive de Prisa TV (Espagne)
et celle de Digital+ (Espagne)

Directeur du Théâtre Marigny
Administrateur de Havas

JEAN-CLAUDE MAGENDIE

19, rue Raynourd - 75016 Paris

Né le 24 mai 1945

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Ancien magistrat, Jean-Claude Magendie a commencé sa carrière en tant que juge d'instruction (de 1970 à 1975) ; il a ensuite été secrétaire général adjoint de la Première Présidence de la Cour de cassation, conseiller référendaire à la Cour de cassation, Président de Chambre à la cour d'appel de Rouen, puis à la Cour d'appel de Versailles, Président du tribunal de grande instance de Créteil puis du tribunal de grande instance de Paris, et enfin Premier Président de la Cour d'appel de Paris.

Il a par ailleurs été l'auteur de rapports sur la procédure civile et la médiation et Secrétaire Général de la mission d'études sur l'Europe et les professions du droit.

Il a été Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts dans la vie publique.

Dans le cadre de la Commission Justice du Club des Juristes qu'il présidait, il a publié un rapport sur la réforme des tribunaux de commerce qui parut dans l'*Édition générale de la Semaine juridique* du 15 juillet 2013.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Président du Collège européen de résolution des conflits

Président de l'Association médiation entreprises

Arbitre et médiateur

Rédacteur de la tribune Hémisphère Droit du Nouvel Économiste

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Consultant auprès de l'Union nationale des fabricants (UNIFAB)

Membre de la Commission de réflexion pour la prévention des conflits d'intérêts de la vie publique

Membre du Conseil d'Administration de Lextenso

SOUMIA BELAÏDI MALINBAUM

17, rue des Acacias - 75017 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 : 650

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations
et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Soumia Belaïdi Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises, à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

durant 15 ans. Avant d'être nommée Directrice du développement de ce groupe, elle en a été Directrice des Ressources humaines. Elle est très engagée dans la promotion et le management de la diversité dans l'entreprise et est notamment Présidente de l'Association Européenne des Managers de la Diversité et fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Administrateur de Nexity ⁽¹⁾ et membre du Comité des Nominations et Rémunérations

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration de l'université Paris-Dauphine
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'IMA (Institut du Monde Arabe)

HÉLÈNE MOLINARI

19 bis, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine

Née le 1^{er} mars 1963

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2012

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2020 ⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

Hélène Molinari est ingénieur de formation. Elle a commencé sa carrière en 1985 chez Cap Gemini en qualité de consultante puis rejoint en 1987 le Groupe Robeco pour y développer les ventes institutionnelles. En 1991, elle entre dans le Groupe Axa et participe à la création d'Axa Asset Managers, leader en gestion d'actifs. En 2000, elle est nommée Directrice Marketing et e-business d'Axa Investment Managers puis en 2004 elle devient membre du Comité de Direction en tant que Directrice Communication et Marque au niveau mondial.

En 2005, elle rejoint l'équipe de direction du Medef où elle occupe différentes fonctions auprès de Laurence Parisot, en charge notamment de la communication, des adhérents, des activités sociétales. Elle supervise un certain nombre de fonctions centrales dont le secrétariat général. Elle participe à l'élaboration du Code Afep-Medef. En 2011, elle est nommée Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil Exécutif du Medef.

En 2013, elle rejoint Be-Bound en tant que Vice-Présidente. Be-Bound est une start-up numérique présente en France et dans la Silicon Valley qui permet au niveau mondial de rester connecté à l'essentiel d'Internet même quand il n'y a pas de couverture Internet.

En 2014, elle devient dirigeante de AHM Conseil, spécialisée dans l'organisation d'événements culturels.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Comité Stratégique de Be-Bound

Administrateur et Présidente du Comité des nominations de Amundi ⁽¹⁾

Membre du Comité de Pilotage de Tout le monde chante contre le cancer

Membre du Comité de Pilotage du Prix de la femme d'influence

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Présidente de Be-Bound

Membre du Conseil d'Administration de NQT (Nos quartiers ont des talents)

Membre du Conseil d'Administration du Celsa (Centre d'Études Littéraires et Scientifiques Appliquées)

Membre du Conseil d'Administration d'EPA (Entreprendre pour Apprendre)

Membre du bureau des JDE (les Journées de l'Entrepreneur)

Membre du Conseil d'Administration d'AXA IM Limited

JAVIER MONZÓN

Segre 16 - 2008 Madrid

Né le 29 mars 1956

Nationalité espagnole

Date de nomination : 29 avril 2008

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2017 ⁽²⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Javier Monzón est un économiste. Sa carrière professionnelle a été axée sur la finance et la direction de grandes entreprises. Il a travaillé pendant dix ans pour une grande société financière en Espagne. Il a été Directeur Financier et Vice-Président exécutif de Telefonica en charge du développement de l'entreprise ainsi que Président de Telefonica International avec une vaste expérience et activité en Amérique latine.

De 1993 à 2015, il a été Président-Directeur Général de Indra, la plus grande société espagnole de technologie de l'information avec des projets dans plus de 100 pays et plus de 40 filiales internationales. Cette société a une forte présence en Amérique latine, Europe, Moyen-Orient, Asie et aux États-Unis.

Il est actuellement Senior Adviser de Santander Group ainsi qu'investisseur et conseiller dans des sociétés de technologie aux États-Unis et en Europe.

En plus de ses rôles de direction, Javier Monzón a été fortement engagé dans des organisations à but non lucratif axées sur l'éducation, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

À l'étranger :

Membre du Conseil de Ferroglobe ⁽¹⁾ et Président du Comité des Rémunérations (Royaume-Uni)

Membre du Conseil de Banco Santander ⁽¹⁾ Espagne et Senior Advisor du Président Exécutif de Santander Group (Espagne)

Membre du Conseil de ACS Servicios y Concesiones (Espagne)

Membre de l'Advisory Board de Chemo Group (Espagne)

Membre de l'Advisory Council de Trident Cybersecurity (États-Unis)

Président du Comité Exécutif de Knowledge and Development Foundation (Fundacion CyD) (Espagne)

Membre du Conseil de Endeavor (Espagne)

Membre de l'International Advisory Council de Brookings (États-Unis)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Président-Directeur Général de Indra (Espagne)

Membre du Conseil de ACS Group (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF S.A (Argentine)

Vice-Président de Carlos III University (Espagne)

(1) Société cotée.

(2) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

FRANÇOIS ROUSSELY

73, rue de Miromesnil - 75008 Paris

Né le 9 janvier 1945

Nationalité française

Date de nomination : 11 mai 2004

Date de dernier renouvellement : 3 mai 2016

Date d'expiration du mandat : AGO 2019⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, de l'Université de Droit et de Sciences Économiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. François Roussely est Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes. Il a entamé sa carrière au ministère français de l'Économie et des Finances et a occupé plusieurs fonctions éminentes auprès du Gouvernement français, au ministère de la Défense puis au ministère de l'Intérieur entre 1981 et 1997. Il a ensuite été Président-Directeur Général d'EDF de 1998 à 2004, puis Chief Executive Officer de Crédit Suisse en France avant de devenir Vice-Président de Crédit Suisse pour l'Europe de 2009 à 2015.

Il a rejoint en octobre 2015 la banque d'affaires Messier Maris et Associés.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Conseiller Maître honoraire à la Cour des Comptes

Président d'honneur d'EDF

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Vice-Président de Crédit Suisse Europe

Vice-Président de la Fondation du Collège de France

Président du Comité Budé (Collège de France)

Président-Directeur Général de Crédit Suisse - France

Président de Crédit Suisse banque d'investissement France

Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Imagine (Institut des maladies génétiques)

ALINE SYLLA-WALBAUM

Kingscliff, Antrim road - NW3 4XS Londres

Née le 12 juin 1972

Nationalité française

Date de nomination : 3 mai 2013

Date d'expiration du mandat : AGO 2017⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 610

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Diplômée de HEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancienne élève de l'École Nationale d'Administration et Inspectrice des Finances, Aline Sylla-Walbaum est Directrice Générale internationale luxe de Christie's depuis septembre 2014. Avant de rejoindre Christie's en 2012, en tant que Directrice Générale de Christie's France, entreprise leader mondial de «l'art business», elle a été notamment Directrice Générale Déléguée du développement de Unibail-Rodamco, première société foncière européenne cotée d'immobilier commercial, conseillère à la Culture et à la Communication au cabinet du Premier ministre de 2007 à 2008 et Administratrice Générale Adjointe - Directrice du développement culturel du Musée du Louvre pendant cinq années.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Mme Sylla-Walbaum n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration du Musée d'Orsay

Vice-Présidente du Conseil d'Administration de l'Orchestre de Paris

Membre du Conseil d'Administration du Musée du Louvre-Lens

SUSAN M. TOLSON

3319 Prospect St. NW

Washington, DC 20007

Née le 7 mars 1962

Nationalité américaine

Date de nomination : 10 mai 2011

Date de dernier renouvellement : 5 mai 2015

Date d'expiration du mandat : AGO 2019⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Mme Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'Investment Officer en Private Placements chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créé en 1931, qui gère actuellement plus d'un billion de dollars.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

Elle est amenée, au cours de ces 20 années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'entertainment.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Administrateur de WorldLine E-Payment Services⁽²⁾ et membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

Présidente Honoraire de l'American Friends du Musée d'Orsay

À l'étranger :

Administrateur de l'American Cinémathèque

Administrateur de Terra Alpha LLC

Administrateur de Outfront Media⁽²⁾, Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité d'Audit

Administrateur de Take-Two Interactive⁽²⁾, membre du Comité d'Audit

Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de American Media, Inc.

Membre du Conseil de l'American University of Paris

Présidente Honoraire du Conseil de l'American Women's Group in Paris

Administrateur de la Fulbright Commission

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Société cotée.

PATRICK VALROFF

26, rue de Clichy - 75009 Paris

Né le 3 janvier 1949

Nationalité française

Date de nomination : 27 avril 2010

Date de dernier renouvellement : 6 mai 2014

Date d'expiration du mandat : AGO 2018⁽¹⁾

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 600

Membre du Comité d'Audit de Lagardère SCA

Titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA, il a débuté sa carrière dans la fonction publique. Patrick Valroff a rejoint en 1991 Sofinco (société spécialisée dans le crédit à la consommation) pour y exercer les responsabilités

de Directeur Général Adjoint. Nommé en 2003 Directeur du Pôle de Services Financiers Spécialisés du groupe Crédit Agricole SA (regroupant les activités de Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing et 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⁽²⁾

Membre du Comité Financier de la Chambre de Commerce Internationale

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

M. Patrick Valroff n'a pas exercé d'autre mandat au cours des cinq dernières années.

7.2.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES GÉRANTS

7.2.4.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPÊCHEMENT D'AGIR EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DE GÉRANT OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

7.2.4.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LC&M, société détenue dans sa quasi-totalité par Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer

au paragraphe 7.5.1 du Document de référence, et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 6.8).

7.2.4.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels les membres du Conseil de Surveillance ou les Gérants auraient été sélectionnés.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

7.2.4.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES GÉRANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SCA

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de Surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres de Lagardère SCA inscrites dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (cf. § 7.4.2) ;
- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres de la Gérance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
 - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière applicable aux Collaborateurs du groupe Lagardère » ;
 - des obligations de conservation applicables aux actions de performance attribuées, en application des règles fixées par l'Assemblée Générale et le Conseil de Surveillance conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code Afep-Medef (cf. rapport spécial de la Gérance § 7.3.5).

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.
 (2) Société cotée.

7.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

RFA

7.3.1 GÉRANCE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Monsieur Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, réunit autour de lui les responsables des grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe. Au 31 décembre 2016, deux d'entre eux étaient également membres de la Gérance et avaient le statut de dirigeant mandataire social exécutif, comme Monsieur Arnaud Lagardère.

Au 31 décembre 2016, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud Lagardère,	Gérant-Commandité, Président du Comité	} Gérance
Pierre Leroy,	Secrétaire Général, Co-gérant	
Thierry Funck-Brentano,	Directeur des Relations humaines, de la Communication, et du Développement durable, Co-gérant	
Ramzi Khiroun	Porte-parole de Lagardère SCA, Directeur des Relations Extérieures	

Les rémunérations perçues par les membres du Comité Exécutif, en contrepartie des fonctions et responsabilités qu'ils assument au sein du groupe Lagardère sont à la charge de la société Lagardère Capital & Management, employeur des personnes désignées.

Ces rémunérations, ci-après décrites, représentent la part essentielle du montant facturé annuellement par Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources au titre de la Convention d'Assistance qui lie les deux sociétés. Cette convention, plus amplement décrite aux paragraphes 6.8 et 7.5.1 du présent document, a pour objet d'apporter au groupe Lagardère un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management propres à assurer son développement. Elle a été dûment autorisée et approuvée au titre du régime légal des conventions réglementées et, dans ce cadre, elle fait chaque année l'objet d'un examen par le Comité d'Audit, le Conseil de Surveillance et les Commissaires aux Comptes de Lagardère SCA.

Il est rappelé que Monsieur Dominique D'Hinnin, auparavant Directeur Financier, Co-gérant et membre du Comité Exécutif, a quitté le groupe Lagardère en 2016. Les éléments de rémunération qui lui ont été versés au cours de l'exercice 2016 sont inclus dans les développements qui suivent et les conditions financières de son départ sont détaillées au paragraphe 7.3.1.4 ci-après.

7.3.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les principes gouvernant la politique de rémunération des membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA ont pour l'essentiel été fixés en 2003 lors de la nomination de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Commandité-Gérant. Ils sont, depuis cette date, appliqués de façon constante, tout en ayant évolué en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère, permettant ainsi de maintenir une cohérence et une stabilité en lien avec la stratégie, les objectifs et la performance du Groupe.

Au travers des véhicules mis en œuvre, la politique de rémunération vise à trouver un juste équilibre, tant individuel que collectif, dans le partage de la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente (partie « fixe » de la rémunération annuelle en numéraire), et une partie directement liée aux résultats, à la vie et au développement du Groupe (partie « variable » de la rémunération annuelle en numéraire et attribution d'actions de performance). À l'intérieur de cette seconde partie,

un équilibre est également recherché entre la part qui dépendra d'objectifs à court terme (partie variable de la rémunération annuelle en numéraire assise sur les paramètres de l'exercice considéré) et celle qui dépendra de paramètres à long terme (actions gratuites conditionnées à la réalisation de performances sur une période minimum de trois années consécutives).

Les objectifs sur lesquels reposent tant la fixation de la partie variable de la rémunération en numéraire que l'acquisition définitive des actions de performance attribuées sont principalement financiers et relatifs à deux indicateurs jugés essentiels, ceux qui fondent la santé du Groupe : le Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe et les Flux Opérationnels Consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie engendré par les activités du Groupe. Le choix de ces critères internes à l'entreprise est également lié à la situation particulière de la société Lagardère SCA, qui, compte tenu de la diversité de ses activités, ne dispose pas de comparables boursiers adaptés.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, la partie variable de la rémunération en numéraire comprend également une tranche relevant de critères extra-financiers, qui est le lieu d'une appréciation qualitative de la performance des membres du Comité Exécutif, reposant sur une série d'objectifs prioritaires précis qui leur sont assignés chaque année.

Dans leur application à l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées (conditions de performance), les objectifs financiers susvisés sont appréciés sur une période d'au moins trois années consécutives. Les actions définitivement acquises ne deviennent ensuite disponibles et librement cessibles qu'à l'écoulement d'une période minimum de deux ans (soit cinq ans après l'attribution initiale des droits potentiels). Pour les membres de la Gérance, des obligations de conservation additionnelles ont été instaurées, liées à la détention d'un portefeuille d'actions Lagardère SCA minimum pour un quart des actions définitivement acquises et à la cessation des fonctions au sein de la Gérance pour un autre quart des actions. Les caractéristiques tant des modalités d'acquisition des actions que d'accès à la liquidité font réellement de cet élément rémunération à long terme, dont la valeur finale sera essentiellement fonction de l'évolution du cours de bourse et des résultats du Groupe sur une période minimum de cinq ans.

Pour compléter le dispositif, des primes peuvent également, à titre très exceptionnel, être attribuées à l'occasion d'opérations particulièrement remarquables exigeant une implication forte des membres du Comité Exécutif, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour le Groupe, ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination des éléments variables de la rémunération.

Les membres du Comité Exécutif bénéficient enfin d'un droit conditionnel à percevoir un supplément de retraite destiné à compléter les régimes légaux. Pour pouvoir prétendre à ce supplément, il faut avoir terminé sa carrière dans l'entreprise et y être présent au moment de son départ, sauf quelques cas exceptionnels. De plus, pour en percevoir la totalité, qui ne peut dépasser 35 % de la rémunération de référence, elle-même limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, il faut avoir été présent au moins vingt ans au sein du Comité Exécutif du Groupe.

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

En égard à l'ensemble de ces éléments, les membres du Comité Exécutif ne bénéficient :

- ▶ d'aucun droit à rémunération variable pluriannuelle ;
- ▶ d'aucun jeton de présence au sein du Groupe ;
- ▶ d'aucun droit à indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- ▶ d'aucun droit à indemnité de non concurrence.

En outre, Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire important, n'a bénéficié, depuis qu'il est Gérant, ni d'options sur actions, ni d'attributions d'actions gratuites.

Le positionnement de ces rémunérations est régulièrement examiné par rapport aux pratiques d'autres émetteurs, pour en dégager des points de comparaison et étalonner tant les processus que les montants.

Le dispositif ainsi mis en œuvre établit une corrélation forte entre la rémunération des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement, de ses parties prenantes, en adéquation avec la stratégie annoncée et les objectifs du Groupe. Son application est exercée en toute transparence, comme en témoignent les indications délivrées ci-après.

7.3.1.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION MIS EN ŒUVRE

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN NUMÉRAIRE, PARTIE FIXE

Les rémunérations fixes sont versées par douzièmes mensuels tout au long de l'année. La rémunération fixe de M. Arnaud Lagardère n'a pas été modifiée depuis l'exercice 2009 et celle des autres membres de la Gérance ne l'a pas été depuis l'exercice 2011.

La rémunération fixe est revue selon une périodicité relativement longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN NUMÉRAIRE, PARTIE VARIABLE

À partir de montants de référence établis pour chacun des membres du Comité Exécutif, la partie variable de la rémunération annuelle en numéraire est déterminée sur la base d'une combinaison de critères quantifiables et qualitatifs, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, dont la rémunération variable ne dépend que d'objectifs quantifiables.

Montants de Référence et Montants Plafonds

Monsieur Arnaud Lagardère ne recevant ni part variable qualitative, ni options d'actions, ni actions de performance, sa rémunération variable est basée sur un montant de référence égal à 1 400 000 €, auquel sont appliqués uniquement les critères quantifiables ci-dessous décrits, avec un plafonnement fixé à 150 % de sa rémunération fixe au titre de l'exercice.

Pour les autres membres du Comité Exécutif, les montants de référence « part quantifiable » et « part qualitative » sont égaux. Pour les deux membres de la Gérance, ils représentent chacun 300 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 € comme base de la rémunération variable annuelle. Pour chacun, le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de sa rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 33 % de sa rémunération fixe. Pour chacun, la part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Globalement, les montants de référence représentent 62 % des rémunérations fixes des membres du Comité Exécutif.

Partie quantifiable

La partie quantifiable de la rémunération variable est directement liée aux performances du Groupe, au travers de l'indexation du montant de référence qui y est associé sur la moyenne arithmétique des résultats des deux paramètres suivants, qui constituent les indicateurs clés de la santé du Groupe :

- ▶ l'écart entre le taux de progression du Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) donné comme Guidance au marché en début d'exercice (ou entre le milieu de la fourchette, dans l'hypothèse où le taux de progression aurait été indiqué sous la forme d'une fourchette dans la Guidance), et le taux de progression du même Résop effectivement atteint pour l'exercice considéré, déterminé selon les règles éventuellement définies dans la Guidance. Cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'évolution négative, et à raison de 10 % par point de différence en cas d'évolution positive, jouant ainsi avec plus d'amplitude en cas de sous-performance qu'en cas de surperformance ;
- ▶ l'écart en pourcentage entre le montant des Flux Opérationnels Consolidés ressortant du Budget Prévisionnel Consolidé/Tableau de Financement Prévisionnel Consolidé du Groupe établi pour l'exercice considéré et le montant des Flux Opérationnels Consolidés effectivement réalisés pour l'exercice considéré, par application directement proportionnelle de l'écart constaté.

Le résultat ressortant de l'application de la moyenne de ces deux paramètres peut également être impacté, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop réalisé pour l'exercice considéré par rapport à celui réalisé pour l'exercice précédent, et ce par application directe du pourcentage de baisse constaté au montant de la part variable quantifiable résultant des deux critères précédents.

Au titre de l'exercice 2016, cette formule paramétrique détaillée ci-dessous conduit à appliquer un coefficient de 1,37 aux montants de référence quantifiables (contre 1,47975 en 2015 et 0,903 en 2014) aboutissant à un montant de part variable quantifiable égale à 1 711 093 € pour Monsieur Arnaud Lagardère, par application du plafond prévu, et à 411 000 € pour chacun de Messieurs Leroy et Funck-Brentano.

	Résop	F. O.	Moyenne
Guidance 2016	+ 10,00 %		
Budget 2016		329,2 M €	
Réalisation 2016	+ 13,5 %	457,9 M €	
Différence	+ 3,5 points	+ 128,7 M €	
Impact	+ 35 %	+ 39,09 %	
Coefficient applicable	1,35	1,39	1,37
Évolution vs Résop 2015			Positive
Coefficient définitif			1,37

Partie qualitative

La rémunération variable des membres du Comité Exécutif (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) inclut également une part qualitative reposant sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés dans les domaines suivants :

- ▶ le déploiement du plan stratégique du Groupe ;
- ▶ la qualité de la gouvernance, la performance managériale ;
- ▶ la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces trois domaines, qui ont un poids égal dans la détermination de la part variable qualitative, est soumise à l'appréciation directe de Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, celui-ci se fondant notamment sur des comptes-rendus établis par les directions techniques concernées (Direction des Ressources Humaines, Direction de la Compliance, etc.) et, pour les objectifs liés à la mise en œuvre de la politique RSE, sur un avis circonstancié émis par la Direction du Développement Durable.

Le niveau de performance qualitative atteint peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé pour chaque membre du Comité Exécutif, sachant que le montant résultant de cette performance ne peut en toute hypothèse excéder 33% du montant du salaire fixe de l'intéressé pour l'exercice considéré.

Au titre de l'exercice 2016, Monsieur Arnaud Lagardère a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que la performance des membres du Comité Exécutif avait été bonne ou très bonne selon les domaines suivis et que globalement les objectifs assignés avaient été remplis de manière très satisfaisante avec une implication soutenue des membres du Comité Exécutif. Compte tenu de cette appréciation, Monsieur Arnaud Lagardère a décidé d'allouer à chacun de Messieurs Leroy et Funck-Brentano, à titre de rémunération variable qualitative, 349 800 €, représentant un coefficient de 1,166 appliqué au montant de référence qualitatif (contre 1,083 en 2015 et 1 en 2014).

Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2016, le plan de transformation stratégique du Groupe reposait sur les trois axes suivants :

1. le désengagement des activités en recul ;
2. l'adaptation des activités existantes et le renforcement des moteurs de puissance ;
3. l'investissement dans les activités à forte croissance.

Au regard du premier objectif, le processus de sortie des activités de distribution et de *retail* intégré s'est poursuivi avec les cessions des activités en Belgique et au Canada. 2016 a également vu la cession du Groupe LeGuide.com.

Le deuxième axe stratégique a été mis en œuvre notamment par la poursuite du développement des activités de radios en Asie et en Afrique, la poursuite des investissements dans le domaine de la e-Santé, et l'élargissement des compétences de Lagardère Sports avec notamment la conception, la construction et l'exploitation de la principale Fan Zone UEFA Euro 2016 récompensée par le trophée Sporsora 2017.

Enfin, le troisième objectif stratégique s'est vu matérialisé en 2016 notamment par les acquisitions du groupe d'édition américain Perseus Books et de plusieurs start-up numériques (Neon Play, Brainbow) permettant de conjuguer le savoir-faire éditorial de la branche Lagardère Publishing avec les compétences de *pure-players* dans le secteur en forte croissance des plateformes digitales. L'accélération du développement dans le *travel retail* s'est également poursuivie avec plusieurs gains d'appels d'offres significatifs aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient, et en Asie-Pacifique.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Les objectifs prioritaires assignés aux membres du Comité Exécutif dans ce second domaine portaient sur :

1. la définition et la mise en œuvre progressive d'un plan d'actions organisationnel pour répondre aux enjeux du développement du Groupe, et
2. la préservation de la réputation et des actifs du Groupe par le déploiement de programmes de Compliance.

Concernant le premier objectif, en 2016, l'action du Comité Exécutif s'est portée principalement sur les Directions Centrales du Groupe, dont l'organisation a connu une forte évolution avec une simplification des liens de rattachements hiérarchiques, une clarification des organigrammes et le rapprochement de fonctions connexes, ce mouvement accompagnant un plan d'économies, dont les bases ont été posées avec succès.

Cette évolution organisationnelle s'est également traduite par la nomination de plusieurs femmes et jeunes managers à des postes de cadres exécutifs, s'inscrivant parfaitement dans la politique sociale du Groupe en termes de promotion de la diversité et de la mixité des talents et d'accompagnement de ces derniers.

En 2016, les plans de succession du Top Management des quatre branches ont également fait l'objet d'une revue par le Comité Exécutif.

Concernant le second objectif prioritaire, en 2016, sous l'impulsion de la Gérance, la Compliance a intensifié le déploiement de ses programmes et s'est dotée de nouveaux outils et procédures pour en améliorer l'efficacité.

Dans le domaine de la lutte contre la corruption, des mesures de contrôle ont été mises en place afin de s'assurer du déploiement effectif du programme au sein des quatre branches opérationnelles (audit réalisé par la Direction de l'Audit Interne, renforcement des questionnaires de contrôle interne). Une mise à jour du programme a également été initiée pour tenir compte des nouvelles dispositions légales (Loi « Sapin II »), avec un déploiement prévu sur 2017.

En complément du programme de Compliance relatif aux sanctions économiques internationales, les quatre branches du Groupe ont souscrit à un service externe de base de données consolidées, répertoriant l'ensemble des mesures dites restrictives et permettant ainsi de systématiser les vérifications relatives aux partenaires.

Le contrôle des risques Compliance a été renforcé, notamment dans le cadre de la procédure d'examen des dossiers soumis au Comité Financier. Le Groupe a également développé une procédure de gestion des incidents potentiels (signalement, traitement, etc.) applicable à tous les programmes de Compliance.

Par ailleurs, la première cartographie Compliance a été réalisée ; cet exercice se poursuivra chaque année et permettra d'identifier des plans d'actions ciblés aux spécificités opérationnelles de chaque branche. En 2016, la Compliance Groupe a également intégré la réunion annuelle de revue des risques et du contrôle interne organisée avec l'ensemble des branches.

Enfin, le Groupe a initié le programme de gestion des données personnelles dont le déploiement est prévu en 2017 et 2018, en amont de l'entrée en vigueur du Règlement européen « RGPD ».

Mise en œuvre de la politique RSE du Groupe

Les cinq objectifs prioritaires définis en 2015 en cohérence avec la politique RSE du Groupe (décrite au chapitre 5.3.1 du présent document) ont été reconduits en 2016. Les réalisations suivantes au cours de l'exercice ont plus particulièrement été prises en compte :

1. Objectif de représentation de la Diversité et d'accompagnement des actions de solidarité

Le programme de formation aux biais décisionnels liés aux stéréotypes, qui avait permis en 2015 de sensibiliser les COMEX des branches a été étendu à un premier groupe de cadres exécutif, soit environ 70 top managers.

De même, après le premier diagnostic des procédures de recrutement effectué en 2015, qui avait été suivi d'une restitution et sensibilisation dans l'ensemble des branches, un nouveau diagnostic lancé en septembre 2016 permettra de mesurer les progrès accomplis.

L'accompagnement des femmes vers les postes à haute responsabilité s'est concrétisé en 2016 par une nette progression de la part des femmes dans les cadres exécutifs qui est passée de 36% en 2011 à 42% en 2016. La Gérance a également encouragé la création d'un réseau destiné à promouvoir la mixité, lequel devrait se déployer au sein du Groupe en 2017.

La Gérance s'est également saisie en 2016 du sujet sensible du fait religieux en entreprise. Le Code de Déontologie a ainsi été modifié afin de réaffirmer la position du Groupe sur ce sujet et un séminaire de sensibilisation a été organisé pour l'ensemble de la fonction Ressources Humaines du Groupe.

En ce qui concerne le soutien des collaborateurs dans leur engagement solidaire, le montant de la Bourse de l'engagement-Salariés solidaires a été multiplié par deux et le choix des associations lauréates soutenues par des collaborateurs a été laissé à l'ensemble des salariés qui ont voté en ligne sur le portail interne du Groupe.

2. Objectif de Gestion responsable du Numérique

Les actions de sensibilisation des collaborateurs du Groupe à la sécurité numérique menées en 2015 ont été reconduites en 2016.

Le nouveau Réseau Innovation Groupe (RIG), installé en 2016 pour accompagner les branches dans leur démarche d'innovation, a permis également de sensibiliser les collaborateurs aux grandes tendances de l'innovation.

Enfin, le sujet de la protection des données personnelles a fait l'objet d'une vigilance soutenue de la Gérance, qui a souhaité anticiper la future application, en mai 2018, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Un groupe de travail dédié au sujet a ainsi été mis en place, un délégué à la protection des données a été identifié au niveau du Groupe et un nouveau programme de Compliance dédié a été initié.

3. Objectif de responsabilité sociétale liée aux Médias

Après l'année 2015 fortement marquée par l'empreinte climatique de la COP21, la dimension éducation a été largement présente dans les actions et engagements du groupe Lagardère en 2016. La Fondation Jean-Luc Lagardère s'est ainsi fortement engagée dans sa mission de promotion de la lecture, à travers notamment son partenariat avec l'Institut du monde arabe, avec lequel elle

a décerné son quatrième prix de la littérature arabe et a amorcé pour 2017 un cycle mensuel de lecture.

Les medias de Lagardère Active se sont, par ailleurs, tous fortement engagés à travers différentes manifestations sur de grands sujets sociétaux, comme la place des femmes (via notamment le forum Elle Active, au cours duquel un Co-gérant a participé à un atelier de mentorat), la promotion de l'innovation (à travers notamment les Trophées de l'Avenir organisés par Europe 1) ou encore la construction européenne, (avec le *€-Day Paris 2016, des idées pour réinventer l'Europe de demain*, organisé par le JDD avec l'université Paris-Dauphine).

4. Objectif de lutte contre le changement climatique

Afin d'identifier les postes les plus significatifs d'émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et les leviers d'action potentiels pour les réduire, un premier bilan carbone® a été réalisé sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Par ailleurs, les efforts pour réduire les impacts se sont poursuivis dans les différentes branches et la branche Lagardère Sports and Entertainment a obtenu la certification ISO 20121 dans le cadre de la conception, de l'aménagement et de l'exploitation de la fan-zone tour Eiffel, pour l'UEFA Euro 2016 à Paris.

5. Objectif d'amélioration de la performance RSE

Le Groupe s'est maintenu dans les quatre indices extra-financiers (Vigéo Europe 120, Vigéo Eurozone 120, Stocxx Global ESG leaders indices et MSCI global sustainability index) ainsi que dans la liste des Global Sustainability Leaders 2016 pour le secteur des médias, reconnue dans le classement du RobecoSAM.

Afin de mieux identifier les enjeux les plus matériels en matière de RSE, la Gérance a lancé fin 2016 une vaste consultation des parties prenantes, internes et externes.

Enfin, le partenariat signé avec Ecovadis, qui met à disposition une plateforme permettant l'évaluation RSE des fournisseurs, a été renforcé par le lancement d'une cartographie des risques RSE liés aux achats, ce qui devrait encore améliorer la vigilance du Groupe sur la responsabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Rémunérations annuelles variables attribuées au titre de l'exercice 2016

L'application des critères quantifiables et qualitatifs, telle qu'exposée ci-dessus, a conduit à l'attribution des parts variables suivantes au titre de l'exercice 2016.

Ne pouvant être déterminées qu'une fois l'exercice clos, ces parts variables de rémunération ne sont versées aux bénéficiaires qu'au cours de l'exercice 2017.

En euros	Montants Minimum	Montants de Référence	Plafonds (% de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte appliqué au Montant de Référence	Rémunérations variables	
					Montant à verser	(% de la rémunération fixe)
Arnaud Lagardère						
Quantifiable	0	1 400 000	150 %	1,37	1 711 093	150 %
Qualitatif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total			150 %		1 711 093	150 %
Pierre Leroy						
Quantifiable	0	300 000		1,37	411 000	27,88 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,166	349 800	23,73 %
Total			75 %		760 800	51,61 %
Thierry Funck-Brentano						
Quantifiable	0	300 000		1,37	411 000	34,08 %
Qualitatif	0	300 000	33 %	1,166	349 800	29 %
Total			75 %		760 800	63,08 %

C) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les membres du Comité Exécutif n'ont bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2016.

D) RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable différée.

E) RÉMUNÉRATION VARIABLE PLURIANNUELLE

Les membres du Comité Exécutif ne bénéficient d'aucune rémunération variable pluriannuelle.

F) JETONS DE PRÉSENCE

Les membres du Comité Exécutif ne reçoivent pas de jetons de présence au sein du groupe Lagardère.

G) ATTRIBUTION DE STOCK OPTIONS ET/OU D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Les membres du Comité Exécutif ne perçoivent plus d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis 2006. Le dernier plan d'options attribué en 2006 est par ailleurs arrivé à échéance au cours de l'exercice 2016, sans avoir donné lieu à exercice.

Les membres du Comité Exécutif peuvent, en revanche, se voir attribuer par Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant, des droits à actions de performance.

Les attributions bénéficiant aux membres de la Gérance sont par ailleurs encadrées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance et le Conseil de Surveillance, qui, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, ont décidé, notamment, que la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année à chaque membre de la Gérance ne pourrait excéder le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente et que le nombre global de droits à actions de performance attribués à l'ensemble des membres de la Gérance ne pourrait excéder 20 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale.

Conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, les actions de performance attribuées chaque année à chaque membre de la Gérance ne peuvent en outre pas excéder 0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société.

L'attribution de droits à actions de performance a été annuelle depuis 2009. Ces attributions qui intervenaient auparavant en fin d'année sont, depuis 2015, décidées au cours du premier semestre de l'année, après la publication des résultats de l'exercice précédent.

Sur les quatre plans aboutis à ce jour, et sur la base de leur valorisation comptable en normes IFRS, les droits d'origine attribués aux membres de la Gérance ont globalement représenté 33 % des rémunérations reçues. Le taux global moyen de validation de ces attributions d'origine a été de 86,58 %, et le nombre individuel moyen d'actions définitivement acquises chaque année par chaque membre de la Gérance correspond à 0,019 % du capital social.

Le 9 mai 2016, dans le cadre de la nouvelle autorisation donnée par l'Assemblée Générale 2016, les membres du Comité Exécutif se sont vus attribuer un total de 88 000 droits à actions de performance (représentant 0,067 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 1 635 040 €).

Cette attribution s'est faite sous le nouveau régime de structuration des conditions de performance, qui avait été validé par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 9 mars 2016 et présenté à l'Assemblée Générale du 3 mai 2016. Ces nouvelles modalités ci-après décrites renforcent significativement l'incitation des dirigeants du Groupe à inscrire leur action dans le long terme et

l'alignement de leurs intérêts avec celui de l'entreprise et de ses actionnaires.

► **Période d'acquisition** : les actions attribuées ne seront définitivement acquises que le 10 mai 2019 sous réserve qu'à cette date les conditions de présence et de performance aient été remplies.

► **Condition de présence** : pour pouvoir prétendre à l'acquisition définitive des actions, chaque membre de la Gérance devra être toujours dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA trois ans après l'attribution, soit le 9 mai 2019 à minuit ; cette condition étant toutefois réputée satisfaite en cas de cessation contrainte de ses fonctions pour un motif autre qu'une faute. Les autres membres du Comité Exécutif devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 9 mai 2019 à minuit.

► **Conditions de performance** : les droits à actions gratuites attribués sont intégralement soumis aux conditions de performance suivantes :

– *Objectif de Progression du Résop Groupe* :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2016-2018 d'un taux moyen de progression annuelle du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (« Résop Groupe ») au moins supérieur du tiers au taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe constaté sur la période 2013-2015, soit un taux moyen de progression annuelle égal ou supérieur à + 7,79 % (l'« Objectif de Progression du Résop Groupe »).

– *Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe* :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2016-2018 d'un montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées (« Flux Opérationnels Consolidés Groupe ») au moins supérieur du tiers au montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe constaté sur la période 2013-2015, soit un montant annuel moyen égal ou supérieur à 475 M€ (l'« Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe »).

Pour chacun de ces deux challenges, il est fixé un seuil de performance minimum égal à 66 % de l'objectif (soit + 5,14 % pour l'Objectif de Progression du Résop Groupe et 313 M€ pour l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe), en dessous duquel les droits à actions de performance seront définitivement perdus et, à partir duquel une attribution proportionnelle linéaire démarrera, de 0 % à 100 % des actions allouées à l'objectif. De même, une performance supérieure à 100 % de l'objectif ne donnera lieu à l'acquisition d'aucune action supplémentaire et, ainsi, aucun mécanisme de compensation ne pourra jouer entre les deux objectifs.

► **Conservation des actions** : bien qu'elle ne soit plus légalement requise, une obligation générale de conservation de l'intégralité des actions a été maintenue pour une durée de deux ans courant du 10 mai 2019 au 10 mai 2021 inclus. Celle-ci est complétée, pour chaque membre de la Gérance, par une obligation additionnelle de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique. À l'issue de ces

différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, chaque membre de la Gérance a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation.

H) INDEMNITÉ DE PRISE OU DE CESSATION DE FONCTION

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction au bénéfice des membres du Comité Exécutif.

À l'occasion de son licenciement au cours de l'année 2016, Monsieur Dominique D'Hinnin a perçu une indemnité. Le détail de celle-ci ainsi que des autres conditions financières encadrant son départ est donné au paragraphe 7.3.1.4 ci-après.

I) INDEMNITÉ DE NON CONCURRENCE

Il n'existe aucun engagement vis-à-vis des membres du Comité Exécutif en matière d'indemnité de non concurrence.

J) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Les membres du Comité Exécutif bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par la société Lagardère Capital & Management à effet du 1^{er} juillet 2005, pour venir compléter les régimes légaux.

Pour pouvoir bénéficier de ce régime, il faut être salarié ou dirigeant de la société Lagardère Capital & Management et membre du Comité Exécutif.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

La retraite est réversible à 60% en faveur du conjoint.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'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 dans le régime.

La Rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100% de la partie fixe. Elle est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2016, un montant maximum de 1 930 800€.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35% de la Rémunération de référence, soit, en 2016, un montant maximum de 675 780€.

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération des membres du Comité Exécutif.

Les caractéristiques ci-dessus sont en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef.

Au 31 décembre 2016, les montants estimatifs des rentes annuelles établis pour chacun des membres de la Gérance, conformément aux dispositions de l'article D. 225-104-1 II du Code de commerce, sont de 675 780€ pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et de 644 205€ pour Monsieur Thierry Funck-Brentano.

En application de la législation sociale actuelle (article L137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du versement des rentes, une contribution égale à 32% du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées aux bénéficiaires subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (8,4% dont 4,2% déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique de 14%, non déductible du revenu imposable, avant d'être imposées au barème de l'impôt sur le revenu et éventuellement à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

K) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction par les membres du Comité Exécutif sont pris en charge par le Groupe.

Les avantages en nature correspondent, sauf dispositions particulières, à la partie éventuellement personnelle de l'usage d'une voiture de fonction.

7.3.1.3 COMITÉ EXECUTIF

A) RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES, EN VALEUR BRUTE (AVANT DÉDUCTION DES CHARGES SOCIALES)

	2014	2015	2016
	(1)	(1)	(2)
Partie fixe	5 866 729	6 022 729	5 724 579
Partie variable due	3 357 500	4 530 484	4 239 893
Prime exceptionnelle	4 400 000	550 000	-
Jetons de présence	-	-	-
Total	13 624 229	11 103 213	9 964 472

(1) MM. Lagardère, Leroy, D'Hinnin, Funck-Brentano et Khiroun à temps complet.

(2) MM. Lagardère, Leroy, Funck-Brentano et Khiroun à temps complet et M. D'Hinnin jusqu'au 1^{er} octobre 2016.

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 2016	Nombres d'options annulées à fin 2016	Quantités restant à lever à fin 2016	Dates d'exercice
Options de souscription							
Néant							
Options d'achat							
Plans échus :							
18/12/03 23/05/00	178 000	51,45 €	5	0	178 000	0	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04 11/05/04	178 000	41,64 € (*)	5	0	186 604 (*)	0	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05 11/05/04	240 000	45,69 € (*)	5	0	286 911 (*)	0	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	44,78 € (*)	5	0	289 424 (*)	0	14/12/08 au 14/12/16
Plan en cours :							
Néant							

(*) Après ajustement du 20 juin 2014.

C) ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Plan / Date de l'AG	Nombre d'actions attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'actions acquises à fin 2016	Nombre d'actions annulées à fin 2016	Nombre d'actions restantes à fin 2016	Acquisition définitive des actions
Plans échus						
28/12/2007	107 000	7	0 (*)	107 000	0 (*)	29/12/2009
01/10/2009 31/12/2009	126 000	6	21 155	7 690	0	02/10/2011 (**) 02/04/2012 (***)
17/12/2010	126 000	5	69 547	56 453	0	18/12/2012 02/04/2013 (***)
29/12/2011	119 000	5	72 054	31 946	0	30/12/2013 02/04/2014 (***)
25/06/2012	111 000	4	122 225 (****)	10 764 (****)	0	26/06/2014 01/04/2015 (***)
Plans en cours :						
26/12/2013	115 000	4	0	0	137 781 (****)	01/04/2017
01/04/2015	116 000	4	0	0	116 000	01/04/2018
09/05/2016	88 000	3	0	0	88 000	10/05/2019

(*) La condition de performance boursière à laquelle l'attribution définitive des actions était conditionnée n'ayant pas été remplie le 29 décembre 2009, aucune action gratuite n'a finalement été attribuée.

(**) 03/10/2013 pour les bénéficiaires qui sont résidents fiscaux étrangers et 02/04/2014 pour le membre de la Gérance résident fiscal étranger.

(***) Pour les membres de la Gérance.

(****) Après ajustement du 20 juin 2014.

7.3.1.4 GÉRANCE

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729	1 140 729
Rémunération variable	1 711 093 ⁽¹⁾	1 264 200	1 711 093 ⁽¹⁾	1 711 093
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	20 028	20 028	18 616	18 616
Total	2 871 850	2 424 957	2 870 438	2 870 438

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

Monsieur Lagardère n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions ni actions gratuites depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003.

► Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.

► Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.

► Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : néant.

► Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 871 850	2 870 438
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 871 850	2 870 438

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000	1 474 000
Rémunération variable	768 925 (1)	570 900	760 800 (1)	768 925
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	11 026	11 026	16 281	16 281
Total	2 253 951	2 055 926	2 251 081	2 259 206

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ▶ Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : 32 000.

Droits à actions de performance attribués en 2016						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2016	09/05/2016	32 000	594 560	10/05/2019	11/05/2021 (1)	(2)

(1) Pour 50% des actions définitivement acquises, les 50% restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus.

- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 12 008.

L'obligation légale de conservation des 24 018 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Leroy le 2 avril 2014 au titre du plan du 29 décembre 2011 a pris fin le 2 avril 2016. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions

légales et les recommandations du Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées, d'une part, à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Leroy et, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

- ▶ Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 253 951	2 251 081
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	731 200	594 560
Total	2 985 151	2 845 641

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000	1 206 000
Rémunération variable	768 925 ⁽¹⁾	570 900	760 800 ⁽¹⁾	768 925
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	13 151	13 151	13 644	13 644
Total	1 988 076	1 790 051	1 980 444	1 988 569

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ▶ Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : 32 000.

Droits à actions de performance attribués en 2016						
Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
03/05/2016	09/05/2016	32 000	594 560	10/05/2019	11/05/2021 ⁽¹⁾	⁽²⁾

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

(2) Cf. détail au paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus.

- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 18 013.

L'obligation légale de conservation des 24 018 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Funck-Brentano le 2 avril 2014 au titre du plan du 29 décembre 2011 a pris fin le 2 avril 2016. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions demeure néanmoins soumis à une

obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions. La valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Funck-Brentano étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée.

- ▶ Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 988 076	1 980 444
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	731 200	594 560
Total	2 719 276	2 575 004

M. Dominique D'Hinnin

Il est rappelé que Monsieur Dominique D'Hinnin a quitté le Groupe au cours de l'exercice 2016, suite au non-renouvellement de son mandat de Co-gérant et de son licenciement. Son contrat de travail avec la société Lagardère Capital & Management a pris fin le 1^{er} octobre 2016, à l'issue du délai de préavis conventionnel.

Au titre de l'exercice puis de la cessation de ses fonctions en 2016, Monsieur Dominique D'Hinnin a bénéficié des éléments de rémunération suivants :

- ▶ versement de la rémunération fixe, d'un montant brut annuel de 1 206 000€ inchangé depuis 2011, au *prorata temporis* jusqu'au 1^{er} octobre 2016, soit un montant brut total de 907 850€ ;
- ▶ versement de l'indemnité légale compensatrice de congés payés lui revenant, soit un montant brut total de 163 774€ ;
- ▶ versement de la rémunération variable, d'un montant brut de 500 000€, ce montant ayant été fixé sur la base de la moyenne arithmétique des rémunérations variables annuelles dues au titre des exercices 2014 et 2015 (669 912€) avec application d'un *prorata temporis* jusqu'au 1^{er} octobre 2016 et arrondissement à la baisse ;
- ▶ versement d'une indemnité d'un montant brut total de 3 744 799€, inférieur au plafond de deux années de rémunération

fixe et variable recommandé par le Code Afep-Medef, correspondant :

- à hauteur de 2 812 199€ à l'indemnité légale et conventionnelle de licenciement ;
- à hauteur de 932 600€ à une indemnité transactionnelle versée aux termes d'un accord conclu à l'issue de plusieurs semaines de négociations par conseils interposés et ayant permis de mettre fin, de manière définitive et irrévocable, à un différend grave apparu avec Monsieur D'Hinnin sur les circonstances de son licenciement et dont le prolongement aurait été très préjudiciable.
- ▶ maintien de la totalité des actions de performance attribuées dans le cadre des plans des 26 décembre 2013 et 1^{er} avril 2015 (soit un total de 70 339 actions de performance) conformément aux termes desdits plans, ces actions demeurant soumises à l'ensemble des règles (conditions de performance, périodes d'acquisition, obligations de conservation) initialement fixées ;
- ▶ maintien du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management sous la condition que Monsieur Dominique D'Hinnin n'exerce plus aucune activité professionnelle jusqu'à la date à laquelle il pourra liquider sa retraite à taux plein, le montant de la rente annuelle à laquelle il pourrait alors prétendre s'élevant à 571 105€.

Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées au titre de l'exercice, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2015		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	907 850	907 850
Rémunération variable	768 925 ⁽¹⁾	570 900	500 000	1 268 925
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	10 120	10 120	7 646	7 646
Total	1 985 045	1 787 020	1 415 496	2 184 421

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

À ces éléments s'ajoutent les indemnités légale, conventionnelle et transactionnelle d'un montant brut total de 3 744 799€ ainsi que l'indemnité légale compensatrice de congés payés, d'un montant brut total de 163 774€ décrites ci-avant et versées à l'occasion de la cessation des fonctions de Monsieur D'Hinnin.

- ▶ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ▶ Droits à actions de performance attribués durant l'exercice : néant.
- ▶ Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice : 28 981.

L'obligation légale de conservation des 24 018 actions de performance définitivement acquises par Monsieur D'Hinnin le 2 avril 2014 au titre du plan du 29 décembre 2011 a pris fin le 2 avril 2016. Par ailleurs, suite à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA, les obligations de conservation spécifiques arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef, qui s'appliquaient encore aux actions attribuées en 2010 et définitivement acquises en 2013, se sont trouvées levées.

- ▶ Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 985 045	1 415 496
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	731 200	Néant
Total	2 716 245	1 415 496

Options de souscription ou d'achat d'actions ⁽¹⁾

	Plans échus					
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'assemblée	23 mai 2000		23 mai 2000 et 13 mai 2003	11 mai 2004		2 mai 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société Lagardère SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	1 271 740 ^(*)	1 313 639 ^(*)	1 453 451 ^(*)	1 577 677 ^(***)	1 736 769 ^(**)	1 919 029 ^(**)
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux ⁽¹⁾ :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,45 € ^(*)	41,64 € ^(***)	45,69 € ^(**)	44,78 € ^(**)
Nombre d'actions acquises au 28 février 2017	30 336 ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2016 :						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	0	0
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	0	0

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de M. P. Leroy.

(*) Après ajustement du 06/07/2005.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Après ajustements des 06/07/2005 et 20/06/2014.

Compte tenu de l'évolution du cours de Bourse de l'action Lagardère SCA, les plans 2005 et 2006 n'ont fait l'objet d'aucune levée d'options au cours de l'exercice.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5	Plan n°6	Plan n°7
Date d'Assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13	03/05/16
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15	09/05/16
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000
dont nombre attribué à :							
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18	10/05/19
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20	10/05/21
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2017	42 310	59 547	72 054	104 253	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	0	0	0
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	0	0	0
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	0	0	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	0	0	0
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2016 (*) :	0	0	0	0	115 017	96 000	64 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	38 339	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	0	0	0	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	0	0	0	38 339	32 000	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	0	0	0	38 339	32 000	32 000

(*) La société Lagardère SCA étant une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépend de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, ne bénéficie d'aucune action de performance.

(****) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf paragraphe 7.3.1.2.G ci-dessus).

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs	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 : } Renouvelé le 11 mars 2015 pour une durée de 6 ans Date fin mandat : }		X	X ⁽²⁾			X		X
Pierre Leroy Fonction : ^(a) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X ⁽²⁾			X		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X ⁽²⁾			X		X
Dominique D'Hinnin Fonction : ^(c) Date début mandat : Date fin mandat :	N.A. ⁽¹⁾		X ⁽²⁾		X ⁽³⁾			X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 9 mars 2016 pour une période de 6 ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de 6 ans et renouvelé le 9 mars 2016 pour la même période.

(c) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de 6 ans et non renouvelé.

(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 sociétés en commandite par actions.

(2) Voir paragraphe 7.3.1.2.J *supra*.

(3) Voir paragraphe 7.3.1.4 *supra*.

7.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.3.2.1 RÉMUNÉRATIONS

L'Assemblée Générale mixte, réunie le 10 mai 2011, a décidé de porter le montant global de la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence, à 700 000 euros.

Chaque membre reçoit une part de base. Les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations

et de la Gouvernance ont droit à deux parts supplémentaires, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, la partie variable versée en fonction de l'assiduité est de 60%.

Les jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants :

	En 2015 au titre de 2014	En 2016 au titre de 2015	En 2017 au titre de 2016
Nathalie Andrieux	63 636,36	57 931,03	51 578,95
Martine Chêne	22 727,27	19 310,34	18 421,05
Georges Chodron de Courcel	42 727,27	53 103,45	52 500
François David	101 818,18	103 310,34	106 842,11
Xavier de Sarrau	113 636,36 ⁽¹⁾	96 551,72 ⁽¹⁾	92 105,26
Yves Guillemot	15 454,55	19 310,34	18 421,05
Pierre Lescuré	45 454,55	50 206,90	43 657,89
Jean-Claude Magendie	22 727,27	19 310,34	18 421,05
Soumia Malinbaum	22 727,27	48 275,86	55 263,16
Hélène Molinari	22 727,27	48 275,86	55 263,16
Javier Monzón	17 272,73 ⁽¹⁾	16 413,79 ⁽¹⁾	18 421,05
François Roussely	22 727,27	19 310,34	15 657,89
Aline Sylla-Walbaum	59 090,91 ⁽¹⁾	52 137,93 ⁽¹⁾	51 578,95
Susan M. Tolson	22 727,27 ⁽¹⁾	19 310,34 ⁽¹⁾	15 657,89
Patrick Valroff	68 181,82	57 931,03	55 263,16
Montant total distribué	663 636,35 ⁽¹⁾	680 689,66	669 052,62

(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 74 840,76€ pour l'exercice 2016.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, le Conseil de Surveillance a proposé à la Gérance de mettre en œuvre, au bénéfice de M. de Sarrau, une rémunération non salariée distincte des jetons de présence, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. Cette rémunération a été fixée à 240 000€ par an, à compter de sa prise de fonction le 27 avril 2010.

7.3.2.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

7.3.2.3 DROITS À ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Néant.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

7.3.3 CONSULTATION DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE ET AU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à la recommandation du paragraphe 26 du Code Afep-Medef, Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, la Société soumet à l'avis des actionnaires les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à chaque dirigeant mandataire social de la Société, à savoir :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et de Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;
- ▶ Messieurs Pierre Leroy, et Thierry Funck-Brentano, en leurs qualités de Directeurs Généraux Délégués de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;

- ▶ Monsieur Dominique D'Hinnin, dont le mandat de Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, a pris fin au cours de l'exercice 2016 ;
- ▶ Monsieur Xavier de Sarrau, en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA, cette fonction conférant le statut de « dirigeant mandataire social non exécutif » aux termes de la dernière version du Code Afep-Medef révisé en novembre 2016.

L'avis des actionnaires est sollicité sur les éléments constitutifs des rémunérations dues ou attribuées au titre de l'exercice 2016, pris dans leur ensemble. Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Guide d'application du Code Afep-Medef.

ARNAUD LAGARDÈRE

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	1 711 093 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération variable annuelle est uniquement basée sur des critères quantifiables liés aux performances 2016 du Groupe (taux de progression du Résop Groupe et montant des Flux Opérationnels Consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des Flux Opérationnels Consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2016 et le Résop Groupe réalisé en 2015) (cf. détail dans le chapitre 7.3.1 du Document de référence). ▶ Le taux de réalisation ressortant de cette formule paramétrique est appliqué à un montant de référence égal à 1 400 000 €. ▶ Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe. ▶ Compte tenu du taux de réalisation atteint en 2016 (1,37 contre 1,47975 en 2015 et 0,903 en 2014), la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'est élevée à 150 % de sa rémunération fixe annuelle en 2016, par application du plafond prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis qu'il est devenu Gérant en 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2016.
Jetons de présence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2016.
Avantages en nature	18 616 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ 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 (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de pré-retraite. ▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime. ▶ La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2016, un montant maximum de 1 930 800 €. ▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2016, un montant maximum de 675 780 €. ▶ Au 31 décembre 2016, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires représentait environ 23,70 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2016. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2016.

PIERRE LEROY

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	► Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	760 800 €	<p>► Cette rémunération variable annuelle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une part quantifiable liée aux performances du Groupe en 2016 (taux de progression du Résop Groupe et montant des Flux Opérationnels Consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des Flux Opérationnels Consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2016 et le Résop Groupe réalisé en 2015) (cf. détail dans le chapitre 7.3.1 du Document de référence) ; – une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 7.3.1 du Document de référence). <p>► Pour chacune de ces deux parts, le taux de réalisation atteint est appliqué à un montant de référence de 300 000 €, soit un montant de référence total pour la rémunération variable annuelle égal à 600 000 €.</p> <p>► Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 33% de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.</p> <p>► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2016 (1,37 pour la part quantifiable contre 1,47975 en 2015 et 0,903 en 2014 et 1,166 pour la part qualitative contre 1,083 en 2015 et 1 en 2014), la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy s'est élevée à 51,61 % de sa rémunération fixe annuelle en 2016.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	594 560 €	<p>► Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2016 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social.</p> <p>► L'acquisition définitive de ces actions en 2019 est subordonnée, outre à une condition de présence de 3 ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2016-2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> – pour 50 % des actions, la réalisation d'un taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe égal ou supérieur à + 7,79 % (soit une amélioration d'au moins 33 % par rapport au taux moyen atteint sur la période 2013-2015) ; – pour 50 % des actions, la réalisation d'un montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe égal ou supérieur à 475 M€ (soit une amélioration d'au moins 33 % par rapport au montant moyen atteint sur la période 2013-2015). <p>► Pour chacun des deux objectifs, il est fixé un seuil de performance minimum égal à 66 % de l'objectif, en dessous duquel les droits à actions de performance seront définitivement perdus et, à partir duquel une attribution proportionnelle linéaire débutera (de 0 % à 100 % des actions).</p> <p>► Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de 2 ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions.</p> <p>► Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 9 mars 2016, a été décidée par la Gérance le 9 mai 2016 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 (12^e résolution).</p> <p>► Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2016.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2016.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2016.
Avantages en nature	16 281 €	► Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ 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 (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de pré-retraite. ▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime. ▶ La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2016, un montant maximum de 1 930 800 €. ▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2016, un montant maximum de 675 780 €. ▶ Au 31 décembre 2016, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires représentait environ 30,13 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2016. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2016.

THIERRY FUNCK-BRENTANO

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 206 000 €	► Le montant de cette rémunération brute n'a pas varié depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	760 800 €	<p>► Cette rémunération variable annuelle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une part quantifiable liée aux performances du Groupe en 2016 (taux de progression du Résop Groupe et montant des Flux Opérationnels Consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des Flux Opérationnels Consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée uniquement à la baisse du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2016 et le Résop Groupe réalisé en 2015) (cf. détail dans le chapitre 7.3.1 du Document de référence) ; – une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans trois domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe, la qualité de la gouvernance et du management et la mise en œuvre de la politique RSE du Groupe (cf. détail dans le chapitre 7.3.1 du Document de référence). <p>► Pour chacune de ces deux parts, le taux de réalisation atteint est appliqué à un montant de référence de 300 000 €, soit un montant de référence total pour la rémunération variable annuelle égal à 600 000 €.</p> <p>► Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 33 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 44 % de la rémunération variable annuelle maximale.</p> <p>► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2016 (1,37 pour la part quantifiable contre 1,47975 en 2015 et 0,903 en 2014 et 1,166 pour la part qualitative contre 1,083 en 2015 et 1 en 2014), la rémunération variable annuelle de Monsieur Thierry Funck-Brentano s'est élevée à 63,08 % de sa rémunération fixe annuelle en 2016.</p>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	594 560 €	<p>► Monsieur Thierry Funck-Brentano a bénéficié en 2016 de l'attribution de 32 000 droits à actions de performance, représentant 0,024 % du capital social.</p> <p>► L'acquisition définitive de ces actions en 2019 est subordonnée, outre à une condition de présence de 3 ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2016-2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> – pour 50 % des actions, la réalisation d'un taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe égal ou supérieur à + 7,79 % (soit une amélioration d'au moins 33 % par rapport au taux moyen atteint sur la période 2013-2015) ; – pour 50 % des actions, la réalisation d'un montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe égal ou supérieur à 475 M€ (soit une amélioration d'au moins 33 % par rapport au montant moyen atteint sur la période 2013-2015). <p>► Pour chacun des deux objectifs, il est fixé un seuil de performance minimum égal à 66 % de l'objectif, en dessous duquel les droits à actions de performance seront définitivement perdus et, à partir duquel une attribution proportionnelle linéaire démarquera (de 0 % à 100 % des actions).</p> <p>► Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de 2 ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions.</p> <p>► Cette attribution, conforme au cadre fixé par le Conseil de Surveillance le 9 mars 2016, a été décidée par la Gérance le 9 mai 2016 en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2016 (12^e résolution).</p> <p>► Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2016.</p>
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2016.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2016.
Avantages en nature	13 644 €	► Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Indemnité de non-concurrence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ 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 (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de pré-retraite. ▶ Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime. ▶ La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2016, un montant maximum de 1 930 800 €. ▶ L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2016, un montant maximum de 675 780 €. ▶ Au 31 décembre 2016, le montant estimatif de la rente annuelle calculé pour Monsieur Thierry Funck-Brentano conformément aux dispositions réglementaires représentait environ 32,62 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2016. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2016.

DOMINIQUE D'HINNIN

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	907 850 €	► Ce montant correspond au <i>prorata temporis</i> jusqu'au 1 ^{er} octobre 2016, terme de son contrat de travail, de la rémunération brute annuelle de 1 206 000 € inchangée depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	500 000 €	► Ce montant a été établi sur la base de la moyenne des rémunérations variables annuelles dues au titre des exercices 2014 et 2015 (669 912 €) avec application du <i>prorata temporis</i> jusqu'au 1 ^{er} octobre 2016 et arrondissement à la baisse.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Dominique D'Hinnin n'était pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	► Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Dominique D'Hinnin au titre de l'exercice 2016.
Rémunération exceptionnelle	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2016.
Jetons de présence	N/A	► Monsieur Dominique D'Hinnin n'a eu droit à ni reçu aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2016.
Avantages en nature	7 646 €	► Cet avantage correspond à l'éventuelle partie privée du bénéfice d'une voiture de fonction jusqu'au 1 ^{er} octobre 2016.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	3 744 799 €	► Ce montant, versé au terme de son contrat de travail le 1 ^{er} octobre 2016, correspond aux indemnités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - indemnité légale et conventionnelle de licenciement à hauteur de 2 812 199 € ; - indemnité transactionnelle à hauteur de 932 600 € ; soit un montant global inférieur au plafond de deux années de rémunération fixe et variable recommandé par le Code Afep-Medef.
Indemnité de non-concurrence	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Dominique D'Hinnin.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	► Conformément aux conditions du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place par la société Lagardère Capital & Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif, Monsieur Dominique D'Hinnin conserve le bénéfice dudit régime sous la condition qu'il n'exerce plus aucune activité professionnelle jusqu'à la date à laquelle il pourra liquider sa retraite au taux plein. ► 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 (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de pré-retraite. ► Cette retraite s'acquiert à raison de 1,75 % de la Rémunération de Référence par année d'ancienneté dans le régime. ► La Rémunération de Référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable ; elle est en sus limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale, soit, en 2016, un montant maximum de 1 930 800 €. ► L'ancienneté prise en compte étant limitée à 20 ans, la retraite supplémentaire est en conséquence limitée à 35 % de la Rémunération de Référence, soit, en 2016, un montant maximum de 675 780 €. ► En application de ces modalités, le montant de la rente annuelle à laquelle pourrait prétendre Monsieur Dominique D'Hinnin, sous réserve qu'il n'exerce plus aucune activité professionnelle jusqu'à la date à laquelle il pourra liquider sa retraite à taux plein, s'élève à 571 105 €. ► Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Dominique D'Hinnin au titre de l'exercice 2016.
Autres éléments de rémunération	163 774 €	► Ce montant correspond à l'indemnité légale compensatrice de congés payés due au terme de son contrat de travail.

XAVIER DE SARRAU

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016	Montants bruts ou valorisations comptables	Présentation
Rémunération fixe annuelle	240 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération non salariée a été attribuée à Monsieur Xavier de Sarrau, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, en contrepartie des nombreuses diligences spécifiques qu'il assure dans le prolongement de son mandat de Président du Conseil. ▶ Le montant de cette rémunération n'a pas varié depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.
Rémunération variable annuelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Xavier de Sarrau n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Xavier de Sarrau n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle depuis sa prise de fonction le 27 avril 2010.
Jetons de présence	92 105,26 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce montant, sur lequel est prélevée une retenue à la source, correspond aux jetons de présence dus à Monsieur Xavier de Sarrau en 2017 au titre de l'exercice 2016, en ses qualités de Président du Conseil de Surveillance et du Comité d'Audit. ▶ L'enveloppe globale des jetons de présence du Conseil s'élève à un montant de 700 000€ fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011. Chaque membre du Conseil reçoit une part, les membres des Comités reçoivent chacun deux parts supplémentaires et les Présidents du Conseil et des Comités reçoivent chacun une part supplémentaire, la valeur de la part étant égale au résultat du montant de l'enveloppe globale divisé par le nombre total de parts. La partie variable des jetons de présence versée en fonction de l'assiduité est de 60 %. ▶ Ce montant dû à Monsieur Xavier de Sarrau au titre de l'exercice 2016 correspond à cinq parts de jetons de présence associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.
Indemnité de non-concurrence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Xavier de Sarrau.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – Monsieur Xavier de Sarrau ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

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 2016

7.3.4.1 GÉRANCE

Conformément à l'article L 621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2016 ont été déclarées par les membres de la Gérance et les personnes qui leur sont liées :

LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT

Lagardère Capital & Management, personne morale liée à Monsieur Arnaud Lagardère, a procédé entre les 7 janvier et 6 avril 2016 à la cession de 411 389 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 10 011 975,55€.

PIERRE LEROY

Monsieur Pierre Leroy, Co-gérant, a procédé les 12 et 13 septembre 2016 à la cession de 22 508 actions Lagardère SCA pour un montant brut total de 501 281,08€.

7.3.4.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

À la connaissance de la Société, aucune autre opération sur les titres de la Société n'a été réalisée par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance et par les personnes qui leur sont liées, au cours de l'exercice écoulé.

7.3.5 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2016 concernant les attributions gratuites d'actions.

La politique d'attribution gratuite d'actions vise à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive.

Elle sert enfin à fidéliser ceux que l'entreprise souhaite s'attacher durablement et, notamment, les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel qui permettront au Groupe d'assurer sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA, les membres du Comité Élargi et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance, constituent, en outre, un outil essentiel de motivation et de rémunération sur le long terme.

DONNÉES GÉNÉRALES

Attributions gratuites d'actions par la Société

1. Actions gratuites définitivement acquises au cours de l'exercice 2016.

340 887 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2016. Ces actions ont toutes été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et ont donné lieu à une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions auto-détenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat.

- 139 467 actions ont été définitivement acquises le 26 juin 2016 par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers du plan du 25 juin 2012.
- 201 420 actions ont été définitivement acquises le 23 décembre 2016 par une première tranche de bénéficiaires du plan du 22 décembre 2014.

2. Droits à actions gratuites attribués au cours de l'exercice 2016.

Sur la base des autorisations données par votre Assemblée le 3 mai 2016 (12^e et 13^e résolutions), la Gérance de votre Société a procédé, le 9 mai 2016, aux attributions suivantes :

- 362 340 droits à actions gratuites (représentant 0,28 % du nombre d'actions composant le capital) à 406 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux des sociétés liées à la Société ;
- 467 320 droits à actions de performance (représentant 0,36 % du nombre d'actions composant le capital) attribués à 45 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées.

Les conditions de performance fixées pour ce second plan sont les suivantes :

- Objectif de Progression du Résop Groupe :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2016-2018 d'un taux moyen de progression annuelle du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (« Résop Groupe ») au moins supérieur du tiers au taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe constaté sur la période 2013-2015, soit un taux moyen de progression annuelle égal ou supérieur à + 7,79 % (l'« Objectif de Progression du Résop Groupe »).

Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2016-2018 serait inférieur à 66 % de l'Objectif de Progression du Résop Groupe, soit inférieur à + 5,14 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe atteint sur la période 2016-2018 serait compris entre 66 % et 100 % de l'Objectif de Progression du Résop Groupe, soit entre + 5,14 % et + 7,79 %, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

- Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe :

L'acquisition définitive de 50 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la période 2016-2018 d'un montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées (« Flux Opérationnels Consolidés Groupe ») au moins supérieur du tiers au montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe constaté sur la période 2013-2015, soit un montant annuel moyen égal ou supérieur à 475 M€ (l'« Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe »).

Dans le cas où le montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe atteint sur la période 2016-2018 serait inférieur à 66 % de l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe, soit inférieur à 313 M€, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors égal à 0.

Dans le cas où le montant annuel moyen de Flux Opérationnels Consolidés Groupe atteint sur la période 2016-2018 serait compris entre 66 % et 100 % de l'Objectif de Flux Opérationnels Consolidés Groupe, soit entre 313 M€ et 475 M€, le nombre d'actions définitivement acquises serait alors calculé proportionnellement, de manière linéaire, de 0 % à 100 % des actions allouées à cet objectif.

Les autres caractéristiques communes aux deux plans d'actions gratuites sont les suivantes :

- Conditions de présence de trois années :

Les bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni été licenciés et/ou révoqués pour faute grave ou lourde au 9 mai 2019 à minuit.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux des trois sociétés holdings des branches Lagardère Publishing, Lagardère Active et Lagardère Travel Retail, membres du Comité Élargi, ceux-ci devront toujours occuper leurs fonctions

au 9 mai 2019 à minuit, sauf cas de cessation contrainte de leurs fonctions pour un motif autre qu'une faute.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

- *Périodes d'acquisition :*

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 9 mai 2016, la période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le 10 mai 2019.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 9 mai 2016, la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, soit une acquisition définitive le 10 mai 2020.

- *Périodes de conservation :*

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français au 9 mai 2016, la période de conservation a été fixée à deux ans ; soit une conservation des actions en compte nominatif pur jusqu'au 10 mai 2021 inclus.

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers au 9 mai 2016, aucune période de conservation n'a été fixée.

À compter de leurs dates de disponibilité respectives, les actions deviendront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

S'agissant des obligations de conservation additionnelles imposées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA conformément aux dispositions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef, nous vous prions de bien vouloir vous reporter aux informations particulières données ci-après.

- *Invalidité ou décès d'un bénéficiaire :*

En cas d'invalidité d'un bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième catégorie prévue à l'article L 341-4 du Code de la Sécurité sociale ou de décès d'un bénéficiaire intervenant durant la période d'acquisition, le bénéficiaire, ses représentants ou héritiers, selon le cas, pourront demander l'attribution définitive des actions gratuites dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

En cas d'invalidité ou de décès d'un bénéficiaire les actions seront immédiatement cessibles.

- *Valeurs des actions attribuées :*

La valeur des actions gratuites ainsi attribuées était, le 9 mai 2016, à l'ouverture de la bourse de Paris, de 22,01 €. En norme IFRS, cette même valeur s'élevait à 18,58€ pour les actions qui seront définitivement acquises le 10 mai 2019 et à 17,45 € pour celles qui seront définitivement acquises le 10 mai 2020.

3. État des plans d'actions gratuites en cours en 2016.

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2016 ou en cours au 31 décembre 2016 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués (*)	Nombre total de droits radiés (**)	Nombre d'actions définitivement attribuées (**)	Nombre de droits restants (**)
25.06.2012	645 800	37 210	732 239	-
26.12.2013	712 950	9 232	414 052	431 155
22.12.2014	306 120	15 700	201 420	89 000
01.04.2015	444 440	-	-	444 440
09.05.2016	829 660	800	-	828 860
Totaux	2 938 970	62 942	1 347 711	1 793 455

(*) Avant ajustement du 20 juin 2014.

(**) Après ajustement du 20 juin 2014.

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

1. En décembre 2015, la société 123Billets, entité de la branche Lagardère Active, avait procédé à l'attribution de 20 actions gratuites. Les droits correspondants ont été intégralement radiés en 2016 suite au départ du bénéficiaire.

2. Il n'a été, au cours de l'exercice 2016, procédé à aucune autre attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SCA au sens de l'article L 233-16 du même code.

**DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT
LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX
ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SCA**

1. Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Capital & Management et membres de la Gérance de Lagardère SCA se sont vus attribuer chacun, dans le cadre du plan performance du 9 mai 2016 décrit ci-avant, 32 000 droits à actions de performance (représentant 0,024 % du nombre d'actions composant le capital et une valeur totale, en norme IFRS, de 594 560 €).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA qui, lors d'une réunion du 9 mars 2016, a confirmé les modalités relatives aux plafonds, aux conditions de performance et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant aux membres de la Gérance.

En sus des conditions de performance décrites ci-avant, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à la condition que chaque membre de la Gérance occupe toujours ses fonctions trois ans après l'attribution, soit le 9 mai 2019 à minuit, sauf cas de cessation contrainte pour un motif autre qu'une faute.

L'obligation générale de conservation de deux années courant du 10 mai 2019 au 10 mai 2021 inclus est complétée, pour chaque membre de la Gérance, par une obligation additionnelle de conserver en compte nominatif pur (i) 25 % des actions définitivement acquises jusqu'à la cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social exécutif de Lagardère SCA et (ii) 25 % supplémentaires des actions définitivement acquises jusqu'à ce que la valeur des actions Lagardère SCA détenues par ledit membre de la Gérance soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de

décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique. À l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes seront cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les deux membres de la Gérance de Lagardère SCA ont enfin pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leurs risques sur les actions de performance attribuées.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne se sont vus attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.
3. Au cours de l'exercice écoulé, les neuf salariés de Lagardère SCA se sont vus attribuer, dans le cadre du plan du 9 mai 2016 décrit ci-avant, un nombre total de 54 480 droits à actions de performance (représentant 0,042 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur totale, en norme IFRS, de 1 012 238,40 €, soit un nombre moyen de droits à actions attribués par personne de 6 053 (représentant 0,005 % du nombre d'actions composant le capital social et une valeur, en norme IFRS, de 112 465 €).
4. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SCA ne se sont vus attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

7.3.6 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DES SOCIÉTÉS LIÉES

RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L 225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2016 concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

Plan	Nombre de bénéficiaires	Quantités attribuées à l'origine (*)	Prix d'exercice (**)	Quantités levées à fin 2016	Nombre d'options annulées à fin 2016 (**)	Quantités restant à lever à fin 2016 (**)	Dates d'exercice
Options de souscription							
Néant							
Options d'achat							
14/12/06	451	1 844 700	44,78 €	0	2 224 829	0	14/12/2008 au 14/12/2016
Total					2 224 829	0	

(*) Avant ajustement du 20 juin 2014.

(**) Après ajustement du 20 juin 2014.

3. Aucune option n'a été exercée au cours de l'exercice 2016 compte tenu des cours de l'action Lagardère SCA qui ont évolué entre 18,35 € et 27,27 € alors que le prix d'acquisition du dernier plan en cours était de 44,78 €.

Options de souscription et d'achat d'actions consenties par les sociétés et groupements liés à la Société

1. Au cours de l'exercice 2016, il n'a été consenti aucune option de souscription ou d'achat d'actions par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L 225-180 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SCA au sens de l'article L 233-16 du même code.
2. Il n'existait plus, au sein des sociétés ou groupements susvisés, d'aucun plan d'options en vigueur ou échu au cours de l'exercice 2016.

DONNÉES GÉNÉRALES

Options de souscription et d'achat d'actions consenties par la Société

1. Au cours de l'exercice 2016, il n'a été consenti aucune option de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.
2. Les principales caractéristiques du dernier plan d'options échu au cours de l'exercice 2016 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SCA

1. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne se sont vus consentir aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ni par Lagardère SCA, ni par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L 225-180 du Code de commerce, ni par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.
2. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de la Société ne se sont vus consentir aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ni par Lagardère SCA, ni par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L 225-180 du Code de commerce, ni par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L 233-16 du même code.
3. Au cours de l'exercice écoulé, ni les dirigeants mandataires sociaux ni les salariés de la Société n'ont exercé les options d'achat d'actions Lagardère SCA qui leur avaient été consenties au titre du plan 2006.

La Gérance

7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

RFA

7.4.1 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

7.4.1.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

7.4.1.1.A ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide, en 2016, 589 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement les activités Média : Édition, Travel Retail, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Numérique, Régie publicitaire, métiers liés à l'économie du Sport et de l'Entertainment. Ces activités opérationnelles sont contrôlées au travers de Lagardère Media via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Travel Retail, Lagardère Active et Lagardère Sports And Entertainment.

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations du Groupe. Elle élabore la stratégie de ce dernier, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de société mère qu'au niveau des branches.

7.4.1.1.B ORGANES DE DIRECTION DU GROUPE

B.1 La Gérance

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités avec l'accord du Conseil de Surveillance. Chaque membre de la Gérance représente et engage la Société dans ses rapports avec les tiers. Les missions de la Gérance sont :

- ▶ d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ d'animer son développement et son contrôle ;
- ▶ d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches.

La société Lagardère Capital & Management emploie les membres de la Gérance dans les conditions précisées aux paragraphes 7.3.1 et 7.5 du présent document.

B.2 Organes de direction, d'administration et de contrôle des branches

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Active, Lagardère Sports and Entertainment.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par son dirigeant sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au moins sur le plan de l'organisation fonctionnelle au sein d'une société holding spécifique à la branche.

Le dirigeant de la branche concernée assure la direction générale de la société holding.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé par Lagardère SCA via sa filiale Lagardère Media.

Les dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance. Le Groupe nomme au sein de ces organes d'administration et de contrôle une majorité de ses représentants.

7.4.1.1.C RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE

C.1 Référentiel de contrôle interne et de gestion des risques, diligences

Le Groupe applique le Cadre de Référence intitulé « Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle interne » publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers pour la supervision des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques déployés en son sein.

La description ci-après, préparée par la Direction des Risques et du Contrôle interne, avec l'appui de la Direction de l'Audit Groupe et de la Direction Juridique Groupe, reprend notamment les différents points d'attention visés dans ce Cadre de Référence et ses guides d'application.

C.2 Objectifs et limites du contrôle interne

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de Contrôle interne qui visent à assurer au sein du Groupe :

- ▶ la conformité aux lois et règlements ;
- ▶ l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- ▶ le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ▶ la fiabilité des informations financières ;

et visent, d'une manière générale, à contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Bien entendu, l'efficacité du Contrôle interne connaît les limites inhérentes à tout système organisé.

C.3 Définition du périmètre de contrôle

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe qui sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA doivent progressivement adapter leurs procédures de Contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

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

7.4.1.2 DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

Le rôle des principaux organes de pilotage stratégique du Groupe est décrit au paragraphe 7.4.1.1. Pour assurer ses missions, la Gérance s'appuie sur divers comités et sur les Directions Centrales.

7.4.1.2.A PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION ET DE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

A.1 Le Comité Exécutif et le Comité Élargi

Le Comité Exécutif est le comité qui permet à la Gérance de remplir les missions suivantes :

- ▶ élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ animer son développement et son contrôle ;
- ▶ arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et procéder à leur mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe.

Au 31 décembre 2016, ce Comité est composé des membres de la Gérance, du Porte-parole de la Gérance, en charge des relations extérieures. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

La Gérance s'appuie également sur le Comité Élargi qui est constitué des membres du Comité Exécutif auxquels s'ajoutent les dirigeants des branches, le Directeur Financier du Groupe et le Directeur Juridique de Lagardère SCA. Ce comité se réunit mensuellement.

A.2 Le Comité Financier

Après le Comité Exécutif, le Comité Financier constitue le principal organe de suivi et de contrôle des activités opérationnelles du Groupe.

Le Comité Financier rassemble, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, des représentants des Directions Centrales du Groupe concernées par le dossier examiné afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de sa mission.

Il a pour mission principale d'examiner et de suivre avec les principaux responsables de chaque branche concernée les investissements, désinvestissements et engagements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

A.3 Autres comités

Des « *business reviews* » sont réalisées chaque mois et pour chaque branche du Groupe afin de suivre l'activité de ces dernières. Elles réunissent en général le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe ainsi que le dirigeant de la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Budgétaire » examine et suit annuellement le budget de l'exercice à venir et le plan budgétaire à trois ans de chacune des branches. Il réunit notamment le Gérant Commandité, le Directeur Financier du Groupe, le Président de la branche concernée et son Directeur Financier.

Le « Comité Reporting », présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque branche la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les ré-estimations budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

Le « Comité cash-flow reporting » examine mensuellement, sous la présidence du Directeur Financier du Groupe, une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des « *covenants* » bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés figurant au chapitre 6 du Document de référence.

Le « Comité risque de contrepartie » examine périodiquement ces risques, comme décrit dans cette même note 29 figurant au chapitre 6 du Document de référence.

7.4.1.2.B DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

La Gérance s'appuie, pour la mise en œuvre, le suivi et le contrôle de ses décisions, sur des Directions Centrales, qui exercent les missions suivantes :

- ▶ apporter un support expert et technique à la Gérance et au Comité Exécutif dans leur mission de pilotage stratégique du Groupe ;
- ▶ établir des normes ou recommander des bonnes pratiques à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement ;
- ▶ organiser les reporting permettant d'assurer le pilotage financier du Groupe ou le suivi du fonctionnement des branches ;
- ▶ s'assurer de la conformité du Groupe avec ses obligations réglementaires ;
- ▶ sensibiliser les branches et leur apporter un support technique et méthodologique sur certains sujets réglementaires ;
- ▶ assurer un support auprès des branches sur des sujets techniques ou des opérations particulières ;
- ▶ gérer les ressources humaines de la branche Lagardère Sports and Entertainment, depuis mars 2011, par délégation expresse du Gérant Commandité agissant également en qualité de Président du Comité de Direction de la branche.

Les Directions Centrales sont respectivement rattachées, suivant leurs attributions, au Secrétaire Général, au Directeur des Relations humaines, de la Communication et du Développement durable ou au Directeur Financier, tous trois membres du Comité Exécutif. La Direction de l'Audit Groupe, pour sa part, est directement rattachée à Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant Commandité.

Ces Directions, avec leurs équipes et moyens matériels correspondants, sont regroupées pour l'essentiel au sein de la société Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, qui emploie près de 150 personnes, est présidée par le Secrétaire Général du Groupe.

Leurs missions sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; en conséquence, différents contrats de prestations de services lient Lagardère SCA respectivement à Lagardère Ressources et aux sociétés holding des branches du Groupe qui lui versent, en contrepartie, une rémunération égale à un pourcentage de leur chiffre d'affaires consolidé (de la marge brute consolidée pour Lagardère Travel Retail).

Certaines Directions Centrales sont plus particulièrement impliquées dans la mise en œuvre du Contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe. Il s'agit notamment des Direction de l'Audit Groupe, Direction Juridique Groupe, Direction Compliance Groupe, Direction du Contrôle de Gestion, Direction des Comptabilités, Direction des Systèmes d'information et Direction des Risques et du Contrôle interne.

7.4.1.3 POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs (notamment la Politique de Gestion des Talents du Groupe), qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 5.3 « Informations Sociales, Sociétales et Environnementales – Éthique » du présent Document de référence.

7.4.1.4 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à des lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 3.3.1 du présent document.

Comme indiqué au paragraphe 5.3.1.2 « Les acteurs et la gouvernance de la RSE », le groupe Lagardère s'attache à respecter un certain nombre de règles édictées par des instances nationales et internationales.

En interne, le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques qui viennent compléter ces règles nationales et internationales pour l'encadrement des activités du Groupe et des comportements de ses collaborateurs et partenaires.

La « Politique Achats Responsables », complétée par la « Charte Fournisseur Responsable », vise à associer les partenaires du Groupe au respect de ses valeurs et engagements.

La « Code de Déontologie du groupe Lagardère » a pour objet d'établir un corpus de principes directeurs à l'échelle du Groupe, transcription directe des valeurs de Lagardère, et dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

La « Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière applicable aux Collaborateurs du groupe Lagardère », qui complète les dispositions du Code de Déontologie du groupe Lagardère relatif au respect de la confidentialité et aux transactions sur valeurs mobilières, définit les règles d'intervention des collaborateurs du Groupe sur les titres Lagardère et met en place des mesures préventives de nature à limiter les situations pouvant conduire à des opérations d'initiés.

La « Politique de sécurité des systèmes d'information » détermine les pratiques à respecter et les moyens à mettre en œuvre afin de garantir la protection du système d'information au sein de l'ensemble du Groupe.

La « Procédure d'engagement » définit le processus et les critères de validation des projets d'investissements, de désinvestissements et d'engagements significatifs au sein du groupe Lagardère.

La « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales » organise le financement des opérations et des entités du Groupe.

La « Politique Anti-Corruption », qui fait partie intégrante du Programme Compliance anti-corruption.

La « Politique sanctions économiques internationales », qui fait partie intégrante du Programme Compliance en matière de sanctions économiques internationales.

Enfin, le Groupe déploie une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

Ces différents textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Des textes de référence internes ou externes propres aux métiers exercés s'ajoutent à cet ensemble.

Le questionnaire d'auto-évaluation du Contrôle interne décrit au paragraphe 7.4.1.10.B fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clé sur les différents composantes du Contrôle interne.

Par ailleurs, un ensemble de textes de référence régit la production de l'information financière et comptable.

Ces textes, définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés et du suivi budgétaire, s'appliquent aux intervenants dans le processus de reporting financier du Groupe.

Parmi eux, le « Guide du Reporting du groupe Lagardère » détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé. Il s'accompagne des guides utilisateur et d'exploitation du système de gestion commun à l'ensemble du Groupe qui présentent le détail des travaux correspondants.

D'autres documents clés sont mis à disposition de l'ensemble des intervenants dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, tels que :

- ▶ un document cadre définissant les éléments de hors-bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement ;
- ▶ des instructions spécifiques lors des changements dans les normes comptables ou leur application, comme lors de la préparation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

Les branches établissent sous leur propre responsabilité la documentation équivalente pour les systèmes qui leur sont propres, en cohérence avec les principes du Groupe et sous la supervision de la Direction Financière du Groupe.

7.4.1.5 SYSTÈMES D'INFORMATION

Les différents systèmes d'information du Groupe sont composés :

- ▶ d'outils de communication tels que messageries ou outils collaboratifs (intranet) ;
- ▶ d'outils de pilotage des activités, notamment comptables et financiers ;
- ▶ de systèmes de production comme par exemple pour la radio et la télévision, les régies de diffusion et systèmes d'antenne, pour la presse magazine, les outils de gestion éditoriaux, pour la distribution, les outils de gestion logistique ; il s'agit également des outils de création et de stockage de contenus numériques et des outils dédiés aux sites Internet.

Les branches gèrent un ensemble de systèmes d'information sous leur responsabilité propre. Il existe, par ailleurs, un ensemble d'applications Groupe telles que le système de gestion unique cité ci-après (7.4.1.6.G « Information financière et comptable »).

La Direction des Systèmes d'information supervise ces systèmes et veille notamment à leur adaptation aux objectifs du Groupe dans la durée ; en lien avec la Direction des Risques et du Contrôle interne, elle veille à la gestion des risques dans ce domaine, au regard des objectifs de fiabilité et de continuité de fonctionnement, de conformité légale et réglementaire et de confidentialité des données.

7.4.1.5.A SYSTÈME DE GESTION UNIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CONSOLIDÉE

Comme développé au paragraphe 7.4.1.6.G « Information financière et comptable » ci-après, l'ensemble du cycle de reporting comptable et financier consolidé est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

7.4.1.5.B FIABILISATION DE LA SAISIE DES DONNÉES

Le système de gestion unique comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données.

7.4.1.6 PROCÉDURES, MODES OPÉRATOIRES, OUTILS ET PRATIQUES

7.4.1.6.A ENGAGEMENTS, INVESTISSEMENTS ET DÉSINVESTISSEMENTS

Sont soumis à la procédure d'engagement du Groupe :

- ▶ les investissements et désinvestissements financiers ;
- ▶ les investissements et désinvestissements corporels et incorporels significatifs ;
- ▶ les engagements financiers significatifs (notamment hors bilan ou obligations contractuelles) ;
- ▶ les émissions de garanties ;
- ▶ toute opération de financement (prêt financier ou avance de trésorerie à un tiers).

Des seuils peuvent être spécifiés en fonction du type d'opération. Les projets concernés sont examinés par le Comité Financier, présidé par le Directeur Financier du Groupe. Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué, dans ses composantes essentielles, l'intérêt, pour le Groupe et la branche concernée, de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernés les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

7.4.1.6.B TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

La Direction de la Trésorerie et du Financement précise par une politique les conditions dans lesquelles elle intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

B.1 Recours au financement externe

En règle générale, seule Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques, comme des opérations de titrisation, étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

B.2 Gestion de trésorerie

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux, de qualité de signature et de maturité adaptés à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

B.3 Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au sein de la note 29 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 6 du présent Document de référence.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

7.4.1.6.C ACHATS, VENTES ET ADMINISTRATION DES VENTES

Les pratiques et procédures relatives, d'une part, aux achats et, d'autre part, aux ventes sont définies par les branches du Groupe

sous leur responsabilité, dans le respect des principes communs du Groupe, notamment de séparation des tâches.

Rattachée à la Direction Financière du Groupe, la Direction des Achats et de l'Immobilier Groupe anime la politique du Groupe en matière d'Achats.

7.4.1.6.D CONFORMITÉ AUX LOIS ET 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 lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique Groupe veille par ailleurs à l'application des dispositifs réglementaires (droit de la concurrence, etc.) susceptibles de concerner Lagardère SCA et ses différentes branches.

Elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA et des sociétés filiales de ses différentes branches d'activités. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris. À ce titre, en 2016, elle a notamment révisé les différentes procédures internes de prévention des abus de marché afin de mettre celles-ci en harmonie avec les nouvelles réglementations française et européenne applicables en la matière.

Une base de données juridiques a, par ailleurs, été mise en place sous l'impulsion de la Direction Juridique Groupe permettant de disposer, de manière centralisée, des caractéristiques sociales de la quasi-totalité des entités françaises et étrangères qui composent le Groupe.

Depuis la création de la Direction Compliance Groupe au sein de la Direction Juridique Groupe en 2013, le dispositif de Compliance défini avec la Gérance en 2012 est déployé et ses différentes actions se poursuivent, à savoir (i) la définition de la stratégie de Compliance pour détecter, prévenir et traiter les risques auxquels le Groupe fait face dans ses activités opérationnelles, (ii) la conception, la mise en place et la coordination pro-active du déploiement dans les branches de programmes adaptés aux enjeux du Groupe, (iii) les actions de sensibilisation, (iv) le suivi des opérations (analyse et gestion des risques) et le traitement des incidents potentiels.

La Direction Compliance Groupe, sous l'autorité de la Direction Juridique du Groupe, s'appuie sur les Directeurs Compliance de chaque branche et sur le maillage de Correspondants déployés au sein des différentes unités opérationnelles. Elle interagit en continu avec les opérationnels et les principales Directions Centrales (Financière, Juridique, Risques & Contrôle interne, Audit, Systèmes d'information, Développement Durable...).

D.2 Conformité aux principales lois et réglementations applicables aux branches

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction desdites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs, ainsi que d'une information auprès de la Direction Juridique Groupe.

Des Directeurs Compliance de branche ont été nommés en 2013. Ces derniers ont à leur tour nommé, au sein de leur branche, des Correspondants Compliance issus de fonctions supports (juridique,

financier, RH), chargés de s'assurer de la bonne application des procédures prévues pour chaque programme et de remonter les éventuels cas de non-conformité.

7.4.1.6.E PROTECTION JURIDIQUE DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

E.1 Protection des marques et droits de propriété intellectuelle

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

Les branches du groupe Lagardère sont propriétaires d'un nombre important de marques à la forte notoriété dont la gestion et la protection sont assurées directement par ces dernières.

Compte tenu de l'utilisation de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, Lagardère SCA est vigilante quant à la protection de cette marque et procède régulièrement à des extensions de sa protection à l'international afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. La marque Lagardère bénéficie ainsi d'une protection sur tous les continents.

Par ailleurs, Lagardère SCA a mis en place au profit des quatre branches du Groupe des contrats de licence portant sur les marques lui appartenant que les branches exploitent dans le cadre de leurs activités.

E.2 Gestion des contentieux

La Direction Juridique Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en terme d'image, la gestion des contentieux des branches ; ces derniers, en dehors de ces cas particuliers, sont traités par la Direction Juridique de la branche concernée.

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.

La Direction des Systèmes d'information Groupe met également à disposition des entités du Groupe des outils pour aider ces dernières à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent.

7.4.1.6.G INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

G.1 Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier

La structure de reporting financier du groupe Lagardère repose sur un découpage par branches, engageant la responsabilité de ces dernières.

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et par fonction ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés ainsi que sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui

produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des branches et sur ceux de la Direction Financière du Groupe ; sous la supervision de celle-ci, elle a pour objectif, d'une part, de répondre aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

G.2 Établissement des budgets

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans triannuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat des opérations ;
- ▶ résultat avant charges financières et impôts ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ résultat net ;
- ▶ flux générés par l'activité ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ augmentations de capital ;
- ▶ dividendes ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ endettement net.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan triannuel du Groupe.

G.3 Comptes rendus mensuels, reporting

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans le Compte Rendu Mensuel Groupe établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend et commente, par branche, l'évolution des indicateurs suivants :

- ▶ chiffre d'affaires ;
- ▶ résultat opérationnel des sociétés intégrées ;
- ▶ contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- ▶ charges financières nettes ;
- ▶ charge d'impôts ;
- ▶ résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- ▶ marge brute d'autofinancement ;
- ▶ variation du BFR ;
- ▶ impôts/intérêts payés et encaissés ;
- ▶ flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- ▶ free cash-flow ;
- ▶ flux net d'investissements financiers ;

- ▶ somme des flux opérationnels et d'investissements ;
- ▶ variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- ▶ fonds opérationnels employés ;
- ▶ trésorerie ou endettement net.

Le Compte Rendu Mensuel Groupe est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, dans le cadre du « Comité cash-flow reporting », la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par branche du Groupe et une analyse des « covenants » bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés (cf. chapitre 6). La Direction Financière produit périodiquement, dans le cadre du « Comité risque de contrepartie », une analyse des risques de contrepartie, comme décrit dans cette même note 29 (cf. chapitre 6).

G.4 Comptes consolidés semestriels et annuels

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 6 du présent Document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations intragroupes, le reporting sur les engagements hors bilan ou le recensement des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

G.5 Relation avec les Commissaires aux Comptes

La Gérance reçoit chaque année de la part des Commissaires aux Comptes confirmation qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leur mission et qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives.

7.4.1.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Gérance sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur le portail intranet du Groupe.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et notamment d'outils collaboratifs disponibles sur le portail intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire à chacun, tant pour les Directions Centrales que les branches.

7.4.1.8 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Les principales expositions identifiées sont décrites au chapitre 3 « Facteurs de risques » du présent Document de référence. La gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière dans le Groupe. Elle est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure une synthèse.

7.4.1.8.A CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

A.1 Principes directeurs

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe

n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Gérance.

Ce dispositif contribue tant à gérer les risques inhérents à l'activité du Groupe qu'à réduire les risques additionnels indésirables.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

A.2 Organisation et définition des responsabilités

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur individuel ou en cumul.

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

À cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les Directions Centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et de synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques et du Contrôle interne a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe. La Direction des Risques et du Contrôle interne est membre du Comité Financier et à ce titre est associée à ses décisions.

Le Groupe conduit, en outre, des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

7.4.1.8.B PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- ▶ des revues d'audit ;
- ▶ des activités de reporting décrites au paragraphe 7.4.1.6.G « Information financière et comptable », et notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- ▶ de l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- ▶ des activités de veille des différentes directions et des branches ;
- ▶ de la procédure d'engagement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession ;
- ▶ du reporting juridique décrit au paragraphe 7.4.1.9.B.2 « Suivi des affaires juridiques » ;
- ▶ de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- ▶ de revues thématiques menées en tant que de besoin.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre régulièrement une démarche de cartographie des risques généraux qui vise à

hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

Ces éléments font l'objet d'un reporting structuré, présenté notamment à la Gérance du Groupe et au Comité d'Audit.

7.4.1.8.C PROCÉDURES DE GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

C.1 Risques liés à la conjoncture économique et l'activité

La gestion des risques liés à la conjoncture économique et à l'activité fait partie intégrante des processus de décision du Groupe.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique, au trafic aérien et aux marchés mondiaux de la publicité, aux changements des comportements de consommation et aux évolutions technologiques telles que le développement des produits, des outils et des acteurs numériques.

Le Groupe dispose d'un plan stratégique par branche traitant notamment des risques mentionnés ci-dessus.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé mentionnés au paragraphe 3.2.3 du chapitre «Facteurs de risques», le Groupe effectue une revue périodique des grands contrats passés dans le domaine des événements sportifs en vue de suivre l'évolution et les perspectives de rentabilité de ces contrats.

C.2 Risques juridiques

Les mesures de gestion des risques juridiques sont indissociables des procédures de Contrôle interne dans ce domaine, qui sont décrites au paragraphe 7.4.1.6 du présent chapitre.

C.3 Risques de marché (liquidité, taux, change, actions)

La description ci-après est extraite de la note 29 aux états financiers consolidés.

« Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. 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 quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers. Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature et avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque. Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements. »

C.4 Risques liés au prix du papier

L'évolution du prix du papier fait l'objet d'une attention particulière, les achats de papier de Lagardère Publishing étant supervisés par sa Direction Technique et ceux de Lagardère Active par la Direction des Achats.

Le risque d'évolution adverse du prix du papier est susceptible d'être atténué par la présence de clauses de lissage de prix dans les contrats d'achats, chaque fois qu'il est possible de négocier ce type de clauses à des conditions économiques acceptables.

C.5 Risques de crédit et de contrepartie

La description ci-après est extraite de la note 29.2 aux états financiers consolidés.

« Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe produit un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte-rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation. »

C.6 Risques opérationnels

C.6.1 Atteinte aux personnes

Des mesures spécifiques de protection des salariés du Groupe amenés à se déplacer dans des pays ou des endroits sensibles sont déployées par les branches concernées.

Par ailleurs, depuis les attentats survenus à Paris en 2015, des mesures de sécurité supplémentaires ont été déployées dans les locaux parisiens sous la responsabilité du Groupe, en relation avec les autorités.

C.6.2 Sécurité des systèmes d'information

Comme précisé au paragraphe 7.4.1.6.F, la Direction des Systèmes d'information Groupe met à jour et diffuse au sein du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information que les entités opérationnelles ont la responsabilité de déployer localement.

Pour compléter la diffusion de cette politique, la Direction des Systèmes d'information effectue, de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle Interne, des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, enquêtes qui sont intégrées au dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne du Groupe. La dernière enquête a été conduite en 2015. Elle a traité des domaines suivants :

- ▶ l'évaluation de l'exposition au risque ;
- ▶ l'évaluation et le traitement des risques ;
- ▶ l'organisation de la sécurité de l'information ;
- ▶ la politique de sécurité de l'information ;
- ▶ la gestion des actifs, des biens et des équipements ;
- ▶ la sécurité des ressources humaines ;
- ▶ la sécurité physique et environnementale ;
- ▶ l'exploitation et la sécurité des systèmes informatiques ;
- ▶ le contrôle d'accès ;
- ▶ l'acquisition, le développement et la maintenance ;
- ▶ la gestion des incidents ;
- ▶ la conformité à la loi et aux règlements du Groupe.

Les résultats de cette enquête et de son suivi permettent d'actualiser l'ensemble des mesures visant à préserver la confidentialité des données, protéger les systèmes informatiques contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes. Par ailleurs, sur la base des résultats, des recommandations sont proposées aux entités.

Pour faire face à la montée des menaces en matière de sécurité informatique décrite dans le chapitre 3 du présent Document de référence, le Groupe a engagé en 2015 et poursuivi en 2016 le renforcement de ses moyens techniques et humains experts, sous la supervision de la Direction des Systèmes d'information du Groupe.

C.6.3 Risques industriels et liés à l'environnement

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 5 du présent document.

Politique de prévention :

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

Évaluation des impacts :

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

C.6.4 Autres risques opérationnels

Les branches du Groupe mettent en œuvre des dispositifs de lutte contre la fraude spécifiques à leurs métiers, à leur organisation et à leurs systèmes d'information. Afin de renforcer les dispositifs existants, Lagardère SCA coordonne la sensibilisation des collaborateurs du Groupe et déploie une politique destinée à

renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraudes.

C.7 Assurance – couverture des risques

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie, et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

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

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations et des spécificités de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent ces couvertures se révéleront toujours efficaces.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

7.4.1.9 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

7.4.1.9.A CONTRÔLE PAR LES BRANCHES DE LEURS TRAITEMENTS OPÉRATIONNELS

Les branches déploient leur propre dispositif de contrôle interne visant à couvrir leurs activités courantes. Ces dispositifs sont constitués d'une combinaison de moyens et prennent des formes différentes tenant compte de l'organisation de la branche ainsi que des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de ses entités opérationnelles.

La plupart de ces activités de contrôle sont décrites dans le questionnaire d'auto-évaluation commun à l'ensemble du Groupe évoqué au paragraphe 7.4.1.10.B et couvrent les domaines suivants :

Cycle	Processus
Achats	Achats
Finance	Comptabilité Clients
	Fiscalité
	Comptabilité Fournisseurs
	Comptabilité Générale
	Investissements
	Trésorerie
	Immobilisations
Gestion des risques	Gestion des risques
	Gestion des assurances
Juridique	Juridique
	Secrétariat juridique
	Compliance
RH	Notes de frais
	Paie
	Gestion des ressources humaines
	Gestion administrative du personnel
Systèmes d'information	Systèmes d'information
Ventes	Distribution
	Gestion commerciale
Immobilier	Immobilier

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 Budgétaire valide par ailleurs en fin d'année le budget annuel et le plan à trois ans proposés par chacune des branches.

Le Comité Reporting effectue pour sa part un suivi mensuel du respect effectif de ce budget par chacune des branches.

Enfin, comme le prévoit la procédure d'investissement du Groupe, le Comité Financier revu les investissements, les désinvestissements et les engagements significatifs.

B.2 Suivi des affaires juridiques

La Direction Juridique Groupe est informée par les branches des opérations exceptionnelles à réaliser par celles-ci, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 7.4.1.4, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers. Ces opérations exceptionnelles comprennent notamment :

- ▶ les investissements/désinvestissements envisagés ;
- ▶ les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe ;
- ▶ les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

La Direction Juridique Groupe demande de plus aux branches dans le cadre du Reporting Juridique de lui transmettre – chaque fois que nécessaire – en temps réel les informations et documents liés notamment aux sujets suivants :

- ▶ relations avec les autorités administratives à caractère national et supranational ;
- ▶ opérations exceptionnelles au-delà de celles soumises à un Comité Financier ;

- ▶ litiges présentant un impact financier supérieur à 5 M€ (isolément ou annuellement) ou emportant un risque d'image pour le Groupe ;
- ▶ engagements de non-concurrence ;
- ▶ clauses de changement de contrôle ou relatives à des « personnes clés » ;
- ▶ procédures de traitement des difficultés des entreprises (faillites, etc.) ou d'exécution forcée.

B.3 Autres domaines

Les Directions Centrales ont, par ailleurs, mis en place des échanges avec les branches leur permettant d'avoir des informations sur les traitements effectués au sein du Groupe, notamment en matière de systèmes d'information, de développement durable, de gestion des ressources humaines, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces échanges ont généralement lieu avec le siège de chaque branche et dans certains cas avec les entités opérationnelles de ces dernières. Ces échanges sont basés sur un réseau de correspondants jouant un rôle de relais vis-à-vis des entités opérationnelles ainsi que sur la mise en place de politiques et de reporting.

7.4.1.10 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue la surveillance de ses dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques. Ainsi, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu une fois par an pour chaque branche, réunit notamment des représentants de Lagardère SCA, le dirigeant de la branche et les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne de la branche.

7.4.1.10.A SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DES ASSURANCES

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 ;
- ▶ la Direction apporte un support à la Gérance en réalisant des analyses de risques transverses au Groupe ou spécifiques ;
- ▶ la Direction intervient en tant que de besoin pour accompagner la mise en place de mesures de maîtrise concernant des risques spécifiques identifiés au sein du Groupe ;
- ▶ la Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Cet exercice a été revu en détail en 2016. La Direction des Risques et du Contrôle interne assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques et du Contrôle interne est en relation avec les Directions Centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier de ces dernières.

Au sein de la Direction de la Trésorerie et du Financement, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. Elle établit annuellement une vision consolidée des programmes d'assurances déployés au sein du Groupe et joue un rôle de support aux entités du Groupe dans le cadre de la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Assurances.

7.4.1.10.B SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques et du Contrôle interne est en charge d'animer le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche est rattaché à un membre du Management de sa branche, qui est le plus souvent le Directeur Financier. Cette organisation permet d'assurer la surveillance 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, qui s'appuie sur des outils informatiques dédiés, 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 220 points de contrôle.

L'auto-évaluation vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun de ces points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective, et une synthèse est présentée à la Gérance et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations servent aux responsables opérationnels dans l'appréciation qu'ils portent sur la qualité des procédures de contrôle interne dont ils ont la responsabilité et dans la mise en œuvre de plans d'amélioration. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit Groupe. Cette auto-évaluation du contrôle interne intègre également l'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques décrite au paragraphe 7.4.1.8.C.6.2.

Par ailleurs, chaque dirigeant de branche adresse, à l'attention du Président du Conseil de Surveillance, un rapport détaillé sur la gestion des risques et du contrôle interne de sa branche.

7.4.1.10.C SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

C.1 Sécurité

Comme décrit au paragraphe 7.4.1.8.C.6.2, la Direction des Systèmes d'information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes. La dernière enquête date de 2015.

Sur la base de ces enquêtes, la Direction des Systèmes d'information transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère.

C.2 Évolution du système de gestion unique

Le système de gestion unique décrit au paragraphe 7.4.1.6.G « Information financière et comptable » et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au paragraphe 7.4.1.5, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

7.4.1.10.D AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, procède à l'audit des dispositifs de Contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des processus de reporting associés, tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint peuvent également être auditées. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- ▶ une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- ▶ la prise en compte des besoins des dirigeants du Groupe et des branches ;
- ▶ des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques et du Contrôle interne Groupe ;
- ▶ des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- ▶ des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit Groupe peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Gérance ou les branches, des missions spécifiques de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions *ad hoc* au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

La mission de la Direction de l'Audit Groupe, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit Groupe présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit Groupe suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques (par exemple en matière d'audit informatique) et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de Contrôle interne au sein du Groupe par ses missions mais également par la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

7.4.1.10.E PRISE EN COMPTE DES TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Gérance s'assure que les Commissaires aux Comptes ont revu les principes comptables et les options comptables qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.

Elle prend connaissance auprès des Commissaires aux Comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Elle s'informe également des conclusions de leurs travaux.

Elle s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiqués par les Commissaires aux Comptes susceptibles d'avoir une influence significative sur l'information comptable et financière publiée et veille à ce qu'ils soient pris en considération dans les actions correctives mises en œuvre par le Groupe.

7.4.2 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames et Messieurs,

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

Le présent rapport, établi sous la responsabilité du Président du Conseil de Surveillance, a été préparé avec le concours du secrétaire du Conseil. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance lors de sa réunion du 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 ou égaré 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

<p>Composition</p>	<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>
<p>Principales missions</p>	<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
Critère d'indépendance	
« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans. »	<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 Roussey 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

7.5 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

RFA

7.5.1 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère et dont M. Pierre Leroy est Administrateur délégué, apporte au Groupe, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- ▶ à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- ▶ au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite, s'implanter ;
 - la gestion des Ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ces dirigeants ainsi que de leur environnement de travail, et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources (ex-Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes établis au titre de l'article L. 225-10 du Code de Commerce, reproduits dans les rapports annuels.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 million d'euros. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

Pour l'exercice 2016, la facturation émise au titre de la convention par Lagardère Capital & Management s'élève à 26 M€ contre 27,1 M€ en 2015. Aux rémunérations brutes comptabilisées s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe et frais divers), le total des charges s'élève à 25 M€. Le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue de la convention, s'établit, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,7 M€.

La convention réglementée dite « Convention d'Assistance » qui lie au Groupe la société Lagardère Capital & Management, et les dispositions qui lui sont associées concernant le régime supplémentaire de retraite au profit des salariés de cette dernière, autorisée au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se poursuivent depuis lors, font l'objet chaque année d'un examen par le Comité d'Audit, sur mission du Conseil de Surveillance.

Les travaux du Comité d'Audit qui portent sur les modalités et les coûts de mise en œuvre de ces conventions, en ce compris les rémunérations des membres du Comité Exécutif, font l'objet d'un compte-rendu pour information et discussion au Conseil de Surveillance.

Cette convention a également fait l'objet d'un examen par le Conseil de Surveillance le 8 mars 2017, conformément à l'article L. 225-88-1 du Code du commerce.

7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir § 7.2.4.2

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

8

AUTRES INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1 CAPITAL SOCIAL RFA	260	8.2.5 Modification des droits des actionnaires	271
8.1.1 Montant et évolution du capital social	260	8.2.6 Assemblées Générales des actionnaires	271
8.1.2 Autodétention et autocontrôle	262	8.2.7 Conditions d'un changement de contrôle de la Société	273
8.1.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	263	8.2.8 Déclarations de franchissements de seuils statutaires	273
8.1.4 Capital autorisé mais non émis	263	
8.1.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	264	8.3 CONTRATS IMPORTANTS RFA	274
8.1.6 Marché des titres	264	8.3.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie	274
8.1.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	266	8.3.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe	275
8.1.8 Répartition du capital – principaux actionnaires	266	
.....		8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	275
8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA	268		
8.2.1 Objet social	268		
8.2.2 Gérance	268		
8.2.3 Conseil de Surveillance	269		
8.2.4 Associés Commandités	270		

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 2016, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

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

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
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
2014	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 209	568 574,90	-	800 481 619,50	131 226 495
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 209	568 574,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	488 519	2 979 965,90	-	802 893 010,50	131 621 805
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	488 519	2 979 965,90		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	154 024	939 546,40	-	800 852 591,00	131 287 310
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	154 024	939 546,40		799 913 044,60	131 133 286
2015	Attribution d'actions gratuites aux salariés	104 253	635 943,30	-	800 548 987,90	131 237 539
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	104 253	635 943,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	412 853	2 518 403,30	-	802 431 447,90	131 546 139
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	412 853	2 518 403,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	134 552	820 767,20	-	800 733 811,80	131 267 838
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	134 552	820 767,20		799 913 044,60	131 133 286
2016	Attribution d'actions gratuites aux salariés	139 467	850 748,70		800 763 793,30	131 272 753
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	139 467	850 748,70		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	201 420	1 228 662		801 141 706,60	131 334 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	201 420	1 228 662		799 913 044,60	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices provient de l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions auto-détenues.

8.1.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2016, la Société détenait directement 1 952 575 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10€ représentant 1,49% du capital à cette date pour un prix de revient global de 56 967 597,66 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2016 (24,98€), le montant de la provision passée (8 198 968,69€) ramenait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 48 768 628,97€.

8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Au cours de l'exercice 2016 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 5 mai 2015 et 3 mai 2016, la Société a réalisé deux objectifs sur les cinq principaux 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).

1. Animation du marché

La Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Kepler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année et auquel la Société a affecté 10 millions d'euros :

- ▶ acquis 626 955 actions pour un prix global de 14 344 108,16€, soit un prix moyen de 22,88€ par action ;
- ▶ vendu 657 650 actions pour un prix global de 15 248 789,71 €, soit un prix moyen de 23,19€ par action.

2. Réduction de capital

La Société a annulé 340 887 actions en 2016.

3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 340 887 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2016

À la fin de l'exercice 2016, les 1 952 575 actions détenues directement par la Société, représentant 1,49% du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 1 933 575 actions affectées à l'objectif d'« attribution aux salariés », représentant 1,47 % du capital pour un prix de revient global de 56 530 531,66€ ;
- ▶ 19 000 actions affectées à l'objectif d'« animation du marché », représentant 0,014% du capital pour un prix de revient global de 437 066€.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DONNÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 3 MAI 2016

L'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2016, a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10% du capital (soit un nombre maximum de 13 113 328 actions) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 40 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupement qui lui sont liés ;
- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- ▶ conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 3 mai 2016.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 11 mai 2016.

Votre Société a, entre le 11 mai 2016 et le 28 février 2017, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, elle a acquis 576 403 actions pour un montant global de 13 117 165,31 € et vendu 617 903 actions pour un montant global de 14 083 154,12 €, sur le marché.

2. Réduction de capital

La Société a annulé 340 887 actions.

3. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 340 887 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 4 mai 2017 de renouveler cette autorisation.

8.1.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

8.1.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

8.1.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Au 31 décembre 2016, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

8.1.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2017 et 2020 suite aux attributions gratuites de 2013, 2014, 2015 et 2016 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 1 793 455 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,37 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions auto détenues comme cela a été le cas dans le passé.

8.1.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 3 mai 2016 a autorisé la Gérance, pour une durée de 38 mois, à procéder :

- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 0,8% du nombre d'actions composant le capital social ;
- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 5 mai 2015 a autorisé la Gérance, pour une durée de 26 mois, à procéder :

- ▶ à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 80 M€
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300 M€

- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€

- ▶ à l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de : 300 M€
- ▶ à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5% du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale du 5 mai 2015 a également autorisé la Gérance à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

En 2016, seules les autorisations relatives à l'attribution d'actions gratuites ont été utilisées.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 4 mai 2017 de renouveler l'ensemble des autorisations données en 2015 qui arrivent à échéance.

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 2016

- ▶ Nombre d'actionnaires : 140
- ▶ Nombre d'actions : 10 048 554 soit 7,66 % 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 2016

9 990 314 actions appartenant à Lagardère Capital & Management représentant 7,62 % du capital.

8.1.6 MARCHÉ DES TITRES

8.1.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2016 : 131 133 286
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2016 : 131 133 286
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris, Compartiment A

8.1.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR 4 ANS)

Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2012	127 461 743	1,30	Néant	1,30	165,70
2013	127 882 640 128 515 724	1,30 9,00	Néant Néant	1,30 9,00 ⁽¹⁾	166,25 1 156,64
2014	127 563 424 127 563 424	1,30 6,00	Néant Néant	1,30 ⁽²⁾ 6,00 ⁽³⁾	165,83 765,38
2015	128 294 419	1,30	Néant	1,30	166,78
2016	128 727 324	1,30	Néant	1,30	167,35

(1) Partie extraordinaire du dividende 2013 ayant fait l'objet d'un acompte sur décision de la Gérance du 21 mai 2013.

(2) Partie ordinaire du dividende 2013.

(3) Distribution exceptionnelle prélevée sur le poste « primes d'émission ».

Tout dividende non réclamé dans les 5 ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor Public.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action (Source : Euronext Paris)

Date	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
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	28,01	28,19	6 182 990	174,78	20
Mars	29,80	13 mars	28,50	03 mars	28,82	29,18	29,13	6 786 646	197,62	21
Avril	30,30	30 avr.	27,95	15 avr.	30,17	29,10	29,11	8 367 678	243,86	20
Mai	31,74	06 mai	23,62	08 mai	25,56	26,05	26,15	15 030 657	389,67	21
Juin	25,82	11 juin	23,58	30 juin	23,78	24,64	24,60	11 679 432	287,14	21
Juillet	24,81	04 juil.	22,22	31 juil.	22,25	23,61	23,54	7 641 280	180,01	23
Août	22,31	01 août	20,23	08 août	20,95	21,07	21,00	7 429 176	156,00	21
Septembre	21,80	09 sept.	20,29	24 sept.	21,19	21,03	20,98	8 247 660	173,41	22
Octobre	21,60	06 oct.	17,83	16 oct.	19,41	19,69	19,60	10 313 897	201,29	23
Novembre	22,81	28 nov.	18,85	05 nov.	22,80	20,81	20,96	8 520 867	177,19	20
Décembre	22,85	01 déc.	20,84	16 déc.	21,60	21,97	21,95	5 979 863	131,04	21
2015										
Janvier	25,06	26 janv.	21,01	06 janv.	24,28	23,08	23,23	7 823 385	181,68	21
Février	25,69	27 fév.	23,35	09 fév.	25,69	24,43	24,56	5 830 763	142,69	20
Mars	28,33	31 mars	24,67	12 mars	27,94	26,41	26,50	12 181 711	321,12	22
Avril	30,22	13 avr.	27,25	02 avr.	28,65	28,67	28,72	9 163 860	263,23	20
Mai	29,38	04 mai	26,13	12 mai	27,59	27,68	27,64	8 571 253	235,86	20
Juin	28,00	03 juin	25,34	18 juin	26,16	26,56	26,55	7 873 107	208,83	22
Juillet	28,89	20 juil.	25,65	07 juil.	27,21	27,37	27,37	9 920 428	270,24	23
Août	27,89	05 août	22,45	24 août	24,25	25,70	25,59	7 655 025	195,43	21
Septembre	26,31	09 sept.	23,61	01 sept.	24,74	25,05	25,02	8 758 723	219,02	22
Octobre	26,89	26 oct.	24,24	02 oct.	26,51	25,68	25,67	6 829 931	174,79	22
Novembre	28,32	19 nov.	26,21	05 nov.	27,93	27,25	27,35	5 658 971	154,93	21
Décembre	28,15	02 déc.	25,70	14 déc.	27,51	27,08	27,01	4 393 443	118,30	22
2016										
Janvier	27,27	04 janv.	23,40	20 janv.	26,19	25,23	25,21	6 096 799	153,39	20
Février	27,13	22 fév.	23,86	11 fév.	26,60	26,00	25,95	6 701 440	173,28	21
Mars	26,88	01 mars	22,59	10 mars	23,35	24,38	24,32	9 814 586	236,70	21
Avril	24,30	19 avr.	22,96	29 avr.	23,17	23,68	23,67	5 994 637	141,53	21
Mai	23,34	02 mai	20,62	11 mai	21,27	21,99	22,00	8 337 090	182,93	22
Juin	21,37	01 juin	18,35	27 juin	19,65	20,41	20,34	10 465 663	210,86	22
Juillet	22,85	29 juil.	19,04	06 juil.	22,84	20,88	20,94	9 187 476	191,86	21
Août	22,98	01 août	21,85	29 août	21,86	22,34	22,29	6 208 361	138,70	23
Septembre	22,90	08 sept.	21,69	02 sept.	22,66	22,36	22,37	7 048 814	157,54	22
Octobre	23,25	31 oct.	21,78	13 oct.	23,20	22,42	22,44	5 663 910	127,27	21
Novembre	23,85	14 nov.	22,09	09 nov.	23,26	23,02	22,98	7 724 894	177,76	22
Décembre	26,49	30 déc.	22,68	02 déc.	26,39	24,87	25,03	5 980 559	149,25	21
2017										
Janvier	26,84	03 janv.	23,21	31 janv.	23,21	25,16	25,08	7 528 269	187,91	22
Février	24,70	10 fév.	23,15	27 fév.	23,74	23,73	23,73	6 828 414	162,62	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 31/12/2016				Situation au 31/12/2015			Situation au 31/12/2014		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Investisseurs étrangers (*)	89 553 317	68,29	61,46	60,76	90 470 143	68,99	63,54	88 842 689	67,75	63,20
Investisseurs institutionnels français	19 071 631	14,54	16,75	16,56	16 724 722	12,76	13,90	16 186 077	12,34	13,03
Lagardère Capital & Management (**)	10 026 836	7,65	11,90	11,76	10 438 225	7,96	12,30	10 721 578	8,18	12,73
Public	6 889 544	5,26	6,76	6,68	7 322 140	5,58	7,12	8 908 088	6,79	8,18
Salariés & FCP du Groupe	3 646 845	2,78	3,13	3,10	3 854 491	2,94	3,14	3 502 054	2,67	2,86
Autodétention	1 945 113	1,48	-	1,14	2 323 565	1,77	-	2 972 800	2,27	-
Total	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	131 133 286	100	100

(*) Parmi lesquels, Qatar Holding LLC (cf. paragraphe 8.1.8.5 «Principaux Actionnaires»).

(**) Monsieur A. LAGARDÈRE, la société LAGARDÈRE (SAS) et sa filiale LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT.

Sur les 2,78% du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,56% sont détenus soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2016, le capital social était réparti entre 54 031 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société, sachant que ces intermédiaires inscrits pour le compte d'autres actionnaires n'ayant pas leur domicile en

France représentent la plus grosse partie des Investisseurs étrangers figurant dans le tableau ci-dessus et détenant 68,29% des actions composant le capital social.

Il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis le 31 décembre 2016. (Voir toutefois les déclarations de franchissement de seuil effectuées par BlackRock Inc. et Schroders Investment Management Limited depuis le 1^{er} janvier 2017).

(1) Les participations significatives sont celles représentant une quotité de capital d'une valeur de plus de 150 millions d'euros.

8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
28 avril 2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 25 avril 2016
28 avril 2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 26 avril 2016
29 avril 2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la hausse le 27 avril 2016
6 mai 2016	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote à la baisse le 3 mai 2016
12 mai 2016	DNCA Finance	5 % du capital à la hausse le 11 mai 2016
12 août 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 11 août 2016
17 août 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 15 août 2016
25 août 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 23 août 2016
25 août 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 24 août 2016
1 ^{er} septembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 30 août 2016
2 septembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 1 ^{er} septembre 2016
5 septembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 2 septembre 2016
22 septembre 2016	DNCA Finance	5 % du capital à la baisse le 19 septembre 2016
22 septembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 20 septembre 2016
22 septembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 21 septembre 2016
3 novembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 1 ^{er} novembre 2016
7 novembre 2016	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 3 novembre 2016
31 janvier 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 27 janvier 2017
31 janvier 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 30 janvier 2017
1 ^{er} février 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 31 janvier 2017
2 février 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la baisse le 1 ^{er} février 2017
3 février 2017	BlackRock Inc.	5 % du capital à la hausse le 2 février 2017
16 février 2017	Schroders Investment Management Limited	5 % du capital à la hausse le 13 janvier 2017

8.1.8.3 ACTION DE CONCERT

Néant.

8.1.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. paragraphe 8.2.6.4) le nombre total de droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2016 s'élevaient à 168 543 631.

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 2016, à 170 488 744.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, soit 168 543 631 au 31 décembre 2016.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était, au 31 décembre 2016, de 0,0048 % (0,0052 % du capital).

8.1.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers de ses deux sociétés, Lagardère SAS et Lagardère Capital & Management (LC&M), avec 7,65 % du capital et 11,90 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2016, est le premier actionnaire stable du Groupe. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 8.2.6.4), les actions détenues nominativement depuis au moins quatre ans par Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés LC&M et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui contrôle et préside LC&M, est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arjil Commanditée-Arco, filiale de LC&M.

Sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société, Qatar Investment Authority détendrait au 31 décembre 2016, via sa filiale Qatar Holding LLC, 12,827 % du capital et 9,98 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existait au 31 décembre 2016 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

Le 3 février 2017, la société BlackRock Inc. a déclaré avoir franchi à la hausse, le 2 février 2017, le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 5,06 % du capital social.

Le 16 février 2017, la société Schroders Investment Management Limited a déclaré avoir franchi à la hausse, le 13 janvier 2017, le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, 5,06 % du capital social.

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 2017 figure au paragraphe 4.3.

8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

RFA

8.2.1 OBJET SOCIAL

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ▶ la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- ▶ la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;

- ▶ l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
- ▶ et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

8.2.2 GÉRANCE

1. La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants.

Monsieur Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société Arjil Commanditée-Arco de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

La Gérance de la Société est aujourd'hui exercée par deux Gérants : Monsieur Arnaud Lagardère et la société anonyme Arjil Commanditée-Arco.

Le mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 25 mars 2021.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016, pour des durées successives de six années, la dernière expirant le 17 mars 2022.

À l'occasion du dernier renouvellement de Arjil Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a, en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts sur proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements de :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général Délégué.

2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée Générale dans les conditions précisées à l'article 14 des statuts et rappelées ci-après.

3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués

par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.
5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.
6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné selon les modalités décrites au paragraphe 8.2.3.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions décrites au paragraphe 2 ci-dessus.

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

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 8.2.3 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

8.2.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 12 DES STATUTS)

1. La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de quinze membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.
2. Les membres du Conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
3. La durée de leurs fonctions est de quatre années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14 DES STATUTS)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.
Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les

comptes de la Société ; le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arjil Commanditée-Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les nominations de ses Président, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6 des Statuts, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arjil Commanditée-Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arjil Commanditée-Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou

par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 10-6, 3^e alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arjil Commanditée-Arco pouvant modifier son contrôle 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 Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

5. L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3/ et 4/ ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arjil Commanditée-Arco par voie de succession.

8.2.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18 DES STATUTS)

1. Les Commandités sont :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)
- ▶ la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) 387 928 393 RCS Paris

2. La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.

3. En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.

4. Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

5. Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, sans l'agrément du Conseil de Surveillance prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2016 sont les suivants (en milliers d'euros) :

Bilan

Actif	
Créances	25 324
Disponibilités	2
Total	25 326

Passif	
Capitaux propres	25 195
Dettes	131
Total	25 326

Compte de résultat

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	30
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>(30)</i>
Produits financiers	405
Charges financières	0
<i>Résultat financier</i>	<i>405</i>
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>0</i>
Impôts sur les bénéfices	125
Résultat de l'exercice	250

DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 BIS DES STATUTS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 des statuts (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25 des statuts.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER DES STATUTS)

1. Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, 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 à distance).

8.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

8.2.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la

loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée, et de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

8.2.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises en deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir paragraphe 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa de l'article 14-2 des statuts (voir paragraphe 8.2.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

8.2.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- ▶ toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts :
 - l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
 - la modification des conditions de cession des actions ;
 - la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
 - la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
 - la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;
 - la dissolution de la Société ;
 - la fusion de la Société ;
 - et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités,

les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

8.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques. La Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ▶ donner une procuration à toute personne de son choix ; ou
- ▶ voter à distance ; ou
- ▶ adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra soit voter à distance soit faire le choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa de l'article 19-3 des statuts, soit de voter à distance, soit de donner une procuration à un tiers, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- ▶ soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- ▶ soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au deuxième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis

quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

8.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 7.1 du présent document, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat, prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'Assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance⁽¹⁾, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des Associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la gestion de la Société.

8.2.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 BIS DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la société Lagardère SCA d'avoir la preuve de la date de notification de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée

d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article L 228-2 du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

(1) Voir à cet égard le paragraphe 8.2.3 présentant les « Pouvoirs du Conseil de Surveillance » – alinéa 2 – en cas de nomination ou de renouvellement de tout Gérant.

8.3 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

8.3.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Dans les deux années précédant immédiatement la publication du présent Document de référence, la Société a signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

CESSION PAR LAGARDÈRE DE SES ACTIONS DEUTSCHE TELEKOM

Le groupe Lagardère a signé, le 16 mars 2015, un contrat de cession à terme des 2 836 835 actions Deutsche Telekom qu'il détenait à la suite de l'apport de Club Internet à T-Online International début 2000. Cette dernière société avait ensuite été absorbée par Deutsche Telekom en 2006.

La cession est devenue effective le 17 juin 2016. Le montant de la cession est de 45 M€.

Une plus-value d'environ 22 M€ (avant impôt) a été constatée dans les comptes 2016.

ACQUISITION DU GROUPE DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE ESPAGNOL «GRUPO BOOMERANG TV»

Lagardère Studios (filiale de Lagardère Active et premier groupe de production audiovisuelle français) a, le 27 mai 2015, pris une participation majoritaire à hauteur de 82 % du capital de Grupo Boomerang TV (Grupo BTV), le reste du capital étant détenu par les trois membres fondateurs qui poursuivront la gestion quotidienne de Grupo BTV.

Grupo BTV est un des leaders indépendants de la production audiovisuelle en Espagne (fiction et flux) et a initié des développements dans plusieurs pays d'Amérique latine.

CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SA FILIALE AMÉRICAINE DE DISTRIBUTION DE MAGAZINES

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur les activités en croissance (Travel Retail), Lagardère Travel Retail a poursuivi son désengagement de l'activité de distribution de presse et a cédé, le 26 juin 2015, sa filiale Curtis Circulation Company, un des leaders de la distribution nationale de magazines aux États-Unis, à ses dirigeants.

ACQUISITION PAR LE GROUPE LAGARDÈRE DU GROUPE PARADIES

Le groupe Lagardère a signé, le 11 août 2015, via sa filiale HDS Retail North America, LP, un accord en vue de l'acquisition de 100 % du capital du groupe Paradies (un des leaders du Retail et du segment food and beverages en aéroport en Amérique du Nord) auprès de Freeman Spogli & Co., de la famille Paradies et d'autres actionnaires. Ce pourcentage de 100 % du capital de Paradies Holdings représente environ 80 % des activités opérationnelles (conformément à la réglementation américaine, les activités de Paradies sont opérées dans une majorité d'aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires, représentant au total environ 20 % de la valeur d'entreprise du groupe Paradies).

La finalisation de l'opération a eu lieu le 22 octobre 2015 pour un montant de 530 millions de dollars, sur une base de trésorerie et de dette nulle.

Le montant de l'acquisition a été payé en numéraire via un prêt relais qui a été refinancé grâce au produit de l'émission obligataire du 6 avril 2016 (cf. § 8.3.2).

Cette acquisition permet de combiner les activités du groupe Paradies et celles de Lagardère Travel Retail en Amérique du Nord, afin de créer le troisième acteur du continent. Il s'agit d'une étape importante dans la transformation stratégique de Lagardère Travel Retail, qui acquiert ainsi une taille critique en Amérique du Nord, avec une présence dans une centaine d'aéroports environ.

CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE PRESSE EN ESPAGNE

Lagardère Services Distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, a signé, le 27 octobre 2015, un accord en vue de la cession à Espronceda Investment, S.L., filiale de Springwater Capital LLC, société d'investissement, de 100 % du capital de Sociedad General Española de Librería, Diarios, Revistas y Publicaciones, S.A. (SGEL), sa filiale espagnole de distribution de presse.

La finalisation de l'opération a eu lieu le 25 février 2016.

Les activités de retail (presse, livres, conveniences, souvenirs, duty free et mode, ainsi que la restauration) en Espagne et au Portugal sont conservées par Lagardère Travel Retail.

CESSION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DE SES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION EN BELGIQUE

Lagardère Services Distribution, filiale de Lagardère Travel Retail, a signé le 4 février 2016 un accord en vue de la cession de ses filiales de distribution et de retail intégré belges au groupe bpost.

La finalisation de cette cession est intervenue le 30 novembre 2016 après l'obtention de l'accord des autorités de la concurrence. Un accord de franchise pour l'exploitation des marques du groupe Lagardère (Relay, Hubiz, So! Coffee...) en Belgique a également été conclu entre les deux parties concernées.

ACQUISITION DE L'ACTIVITÉ D'ÉDITION DU GROUPE PERSEUS BOOKS

La division américaine de Lagardère Publishing, Hachette Book Group, a signé, le 29 février 2016, un accord portant sur l'acquisition, auprès du fonds d'investissement Centre Lane Partners, de l'activité d'édition du groupe Perseus Books, groupe d'édition américain.

Les autorités de concurrence américaines ne se sont pas opposées à l'opération et l'accord a été finalisé le 1^{er} avril 2016.

Parallèlement, le groupe Ingram Content s'est porté acquéreur de l'activité de diffusion-distribution du groupe Perseus et annoncé la finalisation de l'opération le 1^{er} avril 2016 également.

CESSION DE L'IMMEUBLE «CARRÉ DAUMESNIL»

Le groupe Lagardère a cédé le 29 avril 2016 à La Française Real Estate Managers (REM), agissant pour le compte de plusieurs SCPI (sociétés civiles de placement immobilier), la propriété d'un immeuble à usage de bureaux situé dans le 12^e arrondissement de Paris, d'une surface totale de 20 000 m² environ et occupé par divers locataires extérieurs au groupe Lagardère.

CESSION DE LEGUIDE.COM

Lagardère Active a cédé, le 30 septembre 2016, le Groupe LeGuide.com, via la cession (i) de 100 % des titres de la société LeGuide.com, détenant elle-même à 100 % les sociétés Gooster et Dooyoo, et (ii) des actifs de la société Shopping Guide GmbH, au groupe Kelkoo, moteur de recherche shopping généraliste.

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

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 2016 (note 28) et en particulier :

- ▶ Le 31 octobre 2012, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2017) et donne droit à un coupon de 4,125% par an.
- ▶ Le 10 septembre 2014, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant de 500 millions d'euros. Cet emprunt a une durée de cinq ans (échéance 2019) et donne droit à un coupon de 2% par an.
- ▶ Le 11 mai 2015, Lagardère SCA a signé une ligne de crédit syndiqué multi-devises de 1,25 milliard d'euros destinée à couvrir

les besoins généraux de l'entreprise. Ce crédit remplace le crédit syndiqué précédent, signé en 2011, pour 1,645 milliard d'euros. Le nouveau crédit a une durée de 5 ans. Il a d'ores et déjà été renouvelé pour une durée d'un an (avec une nouvelle possibilité d'extension de 1 an).

- ▶ Le 6 avril 2016, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance 7 ans (avril 2023), avec un coupon annuel de 2,75%.

Le livre d'ordres a atteint un montant de 2 700 millions d'euros, soit un taux de souscription de 5,4 fois.

Le produit de cette émission a été affecté au refinancement du prêt relais mis en place dans le cadre de l'acquisition de Paradises, ainsi qu'aux besoins généraux de l'entreprise. Cette nouvelle émission permet à Lagardère d'allonger la maturité moyenne de son endettement.

8.4 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES

La valeur nette totale des immobilisations corporelles du groupe Lagardère s'élève à 732 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (52 M€) et des constructions (403 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 227 M€, soit environ 2,93% du total du bilan. Un ensemble immobilier situé en France, inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 68 M€ au 31 décembre 2015, a été cédé au

cours du premier semestre 2016. Au cours du second semestre 2016, un ensemble immobilier situé à l'étranger, inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 22 M€ au 31 décembre 2015, a également été cédé.

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'est plus propriétaire d'immeubles de placement. 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 2017)	RFA	278
9.1.1	Événements significatifs		278
9.1.2	Changement significatif de la situation financière ou commerciale		278
9.1.3	Informations sur les tendances		278
.....			
9.2	PERSPECTIVES D'AVENIR	RFA	279
.....			
9.3	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)	RFA	279

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 2017)

RFA

9.1.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

9.1.1.1 CLÔTURE DE LA VENTE DES ACTIVITÉS DE DISTRIBUTION DE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail a annoncé la clôture le 7 février 2017 de la cession de toutes ses activités restantes de Distribution à travers la vente de sa holding française de Distribution Lagardère Services

Distribution SAS à Adriatic Media Investors LLC, société de Gavin Susman.

Lagardère Travel Retail est désormais centrée exclusivement sur le Travel Retail.

La déconsolidation a lieu à partir du 1^{er} février 2017.

9.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

9.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

A) LAGARDÈRE PUBLISHING

Le début de l'année a été marqué par un marché en repli en France, du fait du report du nombre de publications au deuxième semestre pour cause d'élections présidentielles (la surconsommation de medias d'information se faisant traditionnellement au détriment de l'achat de livres en période pré-électorale).

Au Royaume-Uni, le volume d'affaires est en progression, surtout en Trade adulte, tandis qu'il accuse un léger retard aux États-Unis par rapport à 2016. Les Fascicules font quant à eux un excellent début d'année.

Rappelons que ces tendances sont peu significatives à ce stade, compte tenu de la forte saisonnalité de l'activité.

B) LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

2017 est marqué par la clôture du processus de cession de toutes les activités de Distribution, la branche est désormais un « pure player » en Travel Retail.

Le début d'année bénéficie de la reprise du trafic passager en Europe ainsi que de la poursuite de la dynamique commerciale et

du développement des réseaux. L'environnement reste marqué par la répétition des attentats en Europe, les effets du *Brexit* et la mise en place du paquet neutre en France.

Il est rappelé que la saisonnalité du premier semestre est plus faible que celle du deuxième semestre.

C) LAGARDÈRE ACTIVE

Le début d'année 2017 s'affiche en baisse par rapport à 2016, principalement du fait du recul du chiffre d'affaires publicitaire presse et radio, et de la poursuite de la baisse des revenus de diffusion.

Le premier trimestre (notamment janvier et février) est traditionnellement caractérisé par une saisonnalité faible sur les recettes publicitaires et la visibilité sur l'année reste limitée.

D) LAGARDÈRE SPORTS AND ENTERTAINMENT

L'activité en ce début d'année bénéficie d'un effet calendaire favorable, lié à la tenue de la coupe d'Afrique des nations Total au Gabon ainsi que d'une partie des matchs de qualification pour la coupe du monde 2018.

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

9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

RFA

Pour 2017, la croissance du Résop Groupe est attendue entre + 5 % et + 8 % par rapport à 2016, à change constant et hors effet de la cession des activités de Distribution.

9.3 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

RFA

Néant.

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

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

10

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Les responsables du présent Document de référence attestent que, pendant la durée de sa validité, les documents suivants pourront être consultés par toute personne sur le site Internet de la société (www.lagardere.com) sous la rubrique suivante :

« Relations Investisseurs/Informations réglementées » :

- ▶ rapports financiers annuels/Documents de référence relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ rapports financiers semestriels relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ informations mensuelles sur le capital et les droits de vote ;
- ▶ informations sur les rachats d'actions ;
- ▶ descriptif des programmes de rachat d'action ;
- ▶ documents d'Assemblées Générales relatifs aux dix derniers exercices ;
- ▶ statuts à jour.

11

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 809/2004

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Informations	Numéros (*)
1 PERSONNES RESPONSABLES	
1.1 Responsables du Document de référence	1.1
1.2 Attestation des responsables du Document de référence	1.2
2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1.3
3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1 Présentation résumée des informations financières historiques (comptes consolidés)	2.1 / 2.2 / 6.1
3.2 Présentation résumée des informations financières intermédiaires éventuellement sélectionnées (comptes semestriels ou trimestriels)	—
4 FACTEURS DE RISQUES	
4.1 Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.4 / 7.4.1.8 et 6.3 (note 29)
4.2 Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.3 / 7.4.1.8 et 6.3 (note 34)
4.3 Risques industriels et liés à l'environnement	3.5.5 / 7.4.1.8
5 INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	
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	
5.2.1 Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	4.4
5.2.2 Principaux investissements en cours	4.4 / 6.3 (note 5.2) et 8.3.1
5.2.3 Principaux investissements envisagés	—
6 APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1 Principales activités	
6.1.1 Nature des opérations effectuées et principales activités	5.1 / 5.2
6.1.2 Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	5.2
6.2 Principaux marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5.2 et 6.3 (notes 5.1, 5.2 et 6)
6.3 Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2
6.4 Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.2
6.5 Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5.2 (notes de bas de page)

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations**Numéros (*)**

7	ORGANIGRAMME	
7.1	Description sommaire du Groupe	4.3
7.2	Principales filiales	4.3
8	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
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	3.5.5
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1	Situation financière	6.2
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	6.2.1 / 6.2.2
9.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.2.1 / 6.2.2
9.2.3	Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	3.3.5 / 5.2
10	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
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 (note 26)
10.5	Services de financement attendus	—
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES (SI SIGNIFICATIFS)	—
12	INFORMATION SUR LES TENDANCES	
12.1	Principales tendances ayant affecté l'activité depuis fin 2016	9.1
12.2	Tendances et événements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2017	9.1.3
13	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	9.3
14	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	
14.1	Renseignements sur les membres des organes de direction et de surveillance	7.2
14.2	Conflits d'intérêts	7.2.4.3 / 7.2.4.4

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations	Numéros (*)
15	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES
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 7.3.1 / 7.3.2
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE
16.1	Dates d'expiration des mandats 7.2
16.2	Contrats de travail ou de services 7.2.4.2 / 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
17	SALARIÉS
17.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires 5.2 / 5.3.2.1
17.2	Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux 7.2 / 7.3
17.3	Accords de participation au capital des salariés 5.3.3.1 / 7.3.5
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
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 AVEC DES APPARENTÉS 7.5.1 / 6.3 (note 35)
20	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ
20.1	Informations financières historiques 2 / 6.1.1 / 6.3 (note 39) / 6.6
20.2	Informations financières pro forma —
20.3	États financiers 6.3 / 6.4 / 6.5
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles
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 1.2 / 6.8 / 7.4.3
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 —
20.7	Politique de distribution des dividendes 6.1.2
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois) 3.3.4
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice) 9.1.2

(*) Numéro correspondant du Document de référence.

Informations**Numéros (*)**

21	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1	Capital social	
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	8.1.1
21.2	Actes constitutifs et statuts	
21.2.1	Objet social de l'émetteur	8.2.1
21.2.2	Dispositions statutaires, charte ou règlement 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	8.2.2 / 8.2.3 8.2.4 / 8.2.7
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	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

Réalisation : BRIEF

© Lagardère - Avril 2017



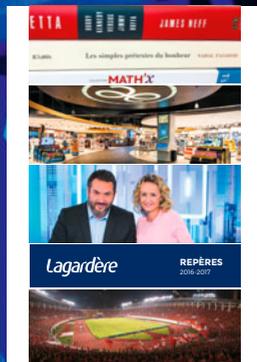
PUBLICATIONS



**La RSE
chez Lagardère
en 2016-2017**



**Document
de référence**
contenant un Rapport
financier annuel
Exercice 2016



Repères 2016-2017
Brochure institutionnelle



Clé USB
contenant ces publications
en français et en anglais

Ces publications
sont également
disponibles en anglais.

→ www.lagardere.com

CONTACTS

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SCA
4, rue de Presbourg – 75116 Paris
Tél : 01 40 69 16 00

RELATIONS INVESTISSEURS

Florence Lonis
Directrice des Relations Investisseurs
Tél : 01 40 69 18 02
E-mail : flonis@lagardere.fr

PORTE-PAROLE

Ramzi Khiroun
Porte-parole de Lagardère SCA
Directeur des Relations Extérieures
Tél : 01 40 69 16 33
E-mail : rk@lagardere.fr

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

BNP Paribas Securities Services
CTS - Service Relations Actionnaires Lagardère
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex
Tél : 01 57 43 34 00

Lagardère

Lagardère
PUBLISHING



Astérix

headline

SALVAT



LITTLE, BROWN AND COMPANY

Lagardère
TRAVEL RETAIL

RELAY

aella DUTYFREE
The Art of the Gift



hubiz



Lagardère
ACTIVE



Lagardère
STUDIOS

Europe 1



ELLE

Doctissimo
vivre bien au quotidien

Lagardère
SPORTS AND
ENTERTAINMENT

Lagardère
SPORTS

Lagardère
LIVE ENTERTAINMENT

akzi

sponsorship
300

CASINO DE PARIS

Lagardère
Paris Racing