

Document de Référence

contenant un

Rapport Financier Annuel

Exercice 2008

The logo for Lagardère, featuring the company name in a blue, italicized serif font with a small red triangle above the 'e'.

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 mars 2009, 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.

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. 1) 40.69.16.00
320 366 446 RCS Paris
Adresse internet : <http://www.lagardere.com>

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 223-3 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	page 3
- Les comptes annuels 2008 :	chapitre 6.5	page 254
- Les comptes consolidés 2008 :	chapitre 6.3	page 154
- Le rapport de gestion :		
. activités de la société et du Groupe :	chapitre 5 chapitre 8.3 chapitre 9	page 23 page 370 page 374
. résultats et situation financière :	chapitre 6.1 chapitre 6.2 chapitre 6.4	page 144 page 146 page 250
. principaux risques :	chapitre 3	page 8
. organisation de la société et du Groupe, gouvernement d'entreprise :	chapitre 7	page 276
. informations sur le capital, l'actionnariat, les rachats d'actions, ... et sur les principales dispositions statutaires :	chapitre 8	page 347
- Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :	chapitre 6.6	page 270
- Le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	chapitre 6.7	page 274



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE / EXERCICE 2008

Sommaire

1. PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE ET PERSONNES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES	1
2. PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES DE L'EXERCICE 2008	5
3. FACTEURS DE RISQUES	8
4. RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LAGARDERE SCA	15
5. INFORMATIONS CONCERNANT LES ACTIVITES DE LA SOCIETE ET DU GROUPE	23
6. INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS	143
7. INFORMATIONS CONCERNANT L'ORGANISATION DE LA SOCIETE ET DU GROUPE - GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	276
8. AUTRES INFORMATIONS SUR LAGARDERE SCA : CAPITAL SOCIAL, PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES, CONTRATS IMPORTANTS, PROPRIETES IMMOBILIERES	347
9. INFORMATIONS SUR L'EVOLUTION RECENTE ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR	374
10. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	379
11. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE AVEC LE SCHEMA VISE PAR LA REGLEMENTATION EUROPEENNE	381

Chapitre 1	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE ET PERSONNES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES
----------------------	--

1.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITE DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE REFERENCE	2
LES GERANTS	2
1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES	3
ATTESTATION DES GERANTS	3
1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	4

1.1 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITE DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT DE REFERENCE

LES GERANTS

Monsieur Arnaud Lagardère,

La société Arjil Commanditée-Arco, représentée par :

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général
- Monsieur Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué
- Monsieur Pierre Leroy, Administrateur, Directeur Général Délégué

1.2 ATTESTATION DES PERSONNES RESPONSABLES

ATTESTATION DES GERANTS

« 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 le rapport de gestion ci-joint (chapitre 3 pages 8 à 14 ; chapitre 4 pages 15 à 22 ; chapitre 5 pages 23 à 142 ; chapitre 6-1 pages 144 à 145 ; chapitre 6-2 pages 146 à 153 ; chapitre 7 pages 276 à 346 ; chapitre 8 pages 347 à 373 ; chapitre 9 pages 374 à 378) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 270 à 273 du présent Document de Référence ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2006 et 2007 respectivement en pages 292 à 295 du Document de Référence 2006 et en pages 274 à 278 du Document de Référence 2007. »

Paris, le 23 mars 2009

Arnaud Lagardère

Pour la société Arjil Commanditée-Arco :

Arnaud Lagardère - Philippe Camus - Pierre Leroy

1.3 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaires		
Ernst & Young et Autres <i>représenté par</i> M. Jean-François Ginies 41, rue Ybry 92576 Neuilly sur Seine Cedex <i>Membre de la Compagnie régionale de Versailles</i>	29 juin 1987	2011
Mazars <i>représenté par</i> M. Bruno Balaire 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie <i>Membre de la Compagnie régionale de Versailles</i>	20 juin 1996	2014
Suppléants		
M. Gilles Puissochet 41, rue Ybry 92576 Neuilly sur Seine Cedex	10 mai 2005	2011
M. Patrick de Cambourg 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie	29 avril 2008	2014

Chapitre

2

**PRINCIPALES DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES DE
L'EXERCICE 2008**

2.1 DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES GLOBALES **6**

2.2 DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES PAR ACTION **7**

2.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

EN MILLIONS D'EUROS ⁽²⁾	<u>Année 2008</u>	<u>Année 2007</u>	<u>Année 2006</u> <u>retraité</u> ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	8 214	8 582	7 910
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	647	636	521
Eléments non récurrents	(68)	211	(40)
Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽³⁾	246	20	104
Résultat avant charges financières et impôts	825	867	585
Charges Financières nettes	(176)	(204)	(174)
Impôts	(22)	(99)	(92)
Résultat net consolidé	627	564	319

dont Part des minoritaires	34	30	28
<i>dont</i> Résultat net - part du Groupe	593	534	291

Capitaux propres	4 446	4 659	4 610
Endettement net	2 619	2 570	2 045
Écarts d'acquisition	2 980	2 975	2 062
Investissements	709	1 389	1 259

(1) Les données comparatives 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées (cf. note 1 de l'annexe aux comptes consolidés 2007).

(2) Voir définition des indicateurs dans la note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(3) Avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur.

2.2 DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES PAR ACTION

en euros	2008		2007		2006 ⁽¹⁾	
	non dilué	dilué ⁽²⁾	non dilué	dilué ⁽²⁾	non dilué	dilué ⁽²⁾
Résultat net consolidé-part du Groupe par action	4,62	4,62	4,03	3,99	2,13	2,09
Capitaux propres – Part du groupe / action	33,88	33,88	34,47	34,21	32,93	33,11
MBA par action	5,43	5,43	5,99	5,95	6,17	6,07
Cours de l'action au 31.12	29		51,29		61	
Dividende	1,30 ⁽³⁾		1,30		1,20	

(1) Les données comparatives 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées.

(2) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2009.

Chapitre 3	FACTEURS DE RISQUES
-----------------------	----------------------------

3.1	RISQUES STRATEGIQUES ET COMMERCIAUX : MARCHES MONDIAUX DE LA PUBLICITE, CONJONCTURE ECONOMIQUE, EVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION	9
3.2	PRIX DU PAPIER	9
3.3	RISQUES JURIDIQUES	10
3.3.1	REGLEMENTATIONS PARTICULIERES APPLICABLES AU GROUPE	10
3.3.2	RISQUES LIES AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE	11
3.3.3	DEPENDANCE DE L'EMETTEUR A L'EGARD DE CERTAINS CONTRATS - PRINCIPAUX CLIENTS	11
3.3.4	RISQUES LIES A DES LITIGES EN COURS	11
3.3.5	STRATEGIE OU FACTEUR DE NATURE GOUVERNEMENTALE, ECONOMIQUE, BUDGETAIRE, MONETAIRE, POLITIQUE POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES OPERATIONS DU GROUPE	11
3.4	RISQUES DE MARCHE (taux, change, actions)	12
3.5	RISQUES DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE	12
3.6	RISQUES INDUSTRIELS ET LIES A L'ENVIRONNEMENT	12
3.6.1	RISQUES IDENTIFIES	12
3.6.2	EVALUATION DES IMPACTS	13
3.7	ASSURANCE - COUVERTURE DES RISQUES	13
3.7.1	ASSURANCES SOUSCRITES	13
3.7.2	NIVEAU DE COUVERTURE	13
3.7.3	MONTANT DES PRIMES	14

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 7.4.3.2 du présent document « description de procédures de gestion des risques ».

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

Il est par ailleurs précisé que la gestion des risques d'EADS N.V. et de Canal + France s'effectue sous leurs responsabilités propres, le lecteur étant renvoyé en ce qui les concerne au document d'enregistrement de EADS N.V. et au document de référence de Vivendi au titre de l'exercice 2008.

3.1 RISQUES STRATEGIQUES ET COMMERCIAUX : MARCHES MONDIAUX DE LA PUBLICITE, CONJONCTURE ECONOMIQUE, EVOLUTION DES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION

Une partie importante des revenus du Groupe provient d'activités sensibles à la conjoncture économique dont les variations peuvent en particulier affecter tant la vente de produits tels que les magazines ou les fascicules, que la fréquentation des implantations commerciales du Groupe notamment sur les lieux de transport, mais aussi les revenus directement ou indirectement liés à la publicité. A titre indicatif, une baisse de 1% du chiffre d'affaire publicitaire sur l'ensemble de Lagardère Active entraîne une baisse de 8 à 10 millions d'euros du résultat opérationnel de cette Branche en année pleine, avant toute mesure d'ajustement.

Par ailleurs la structure et le calendrier des événements sportifs et la structure des contrats de Lagardère Sports (acquisition de droits ou commission d'agent) peuvent conférer un caractère irrégulier aux ventes de cette Branche.

Le Groupe est confronté, en outre, à l'évolution 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.

3.2 PRIX DU PAPIER

L'activité des branches Lagardère Active et Lagardère Publishing nécessite une consommation de papier, qui a été proche de 490 000 tonnes en 2008, comme décrit au 5.3.1.2. 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 et nord américain.

Une augmentation importante des prix mondiaux du papier pourrait de ce fait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats opérationnels de ces Branches, de l'ordre de 30 à 40 millions d'euros pour une variation durable de 10% des prix du papier en année pleine et avant toute mesure d'ajustement.

3.3 RISQUES JURIDIQUES

3.3.1 REGLEMENTATIONS PARTICULIERES APPLICABLES AU GROUPE

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

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

Dans le cadre de ses **activités de distribution**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, à certaines réglementations locales spécifiques relatives, notamment, à la commercialisation de la presse, de produits alimentaires ou du tabac et des alcools, ainsi qu'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, la réglementation des activités de transports. À titre d'exemple, en France, la loi Bichet réglemente la distribution de la presse et définit la structure juridique des coopératives de distribution de la presse. À l'étranger et en France, certaines activités de distribution peuvent, par ailleurs, être soumises à autorisation.

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

La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication est applicable aux **activités** françaises du Groupe relevant de la **communication audiovisuelle**. L'exploitation de services de radio et de télévision par le Groupe en France est subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée, par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation 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 la branche audiovisuelle est implantée ont adopté un dispositif législatif dont le fonctionnement est comparable à celui de la loi du 30 septembre 1986 et sont dotés d'un conseil de l'audiovisuel ; le cadre juridique définit généralement les conditions d'octroi de fréquences radio et télévision, les conditions d'exploitation des programmes de radio et télévision (reprises dans les licences signées avec le conseil audiovisuel local), le régime anticoncentration et les pouvoirs de contrôle et de sanction du conseil de l'audiovisuel local.

Dans le cadre de ses **activités dans le secteur du sport**, le Groupe est soumis, dans les pays où sont exercées ces activités, aux législations nationales et locales encadrant les organismes liés au sport, en particulier les fédérations nationales et les instances supranationales (notamment dans le football).

3.3.2 RISQUES LIES AUX MARQUES ET AUTRES DROITS DE PROPRIETE 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 7.4.3.1 - E4).

3.3.3 DEPENDANCE DE L'EMETTEUR A L'EGARD DE CERTAINS CONTRATS - PRINCIPAUX CLIENTS

Les activités de Lagardère Active, Lagardère Services et Lagardère Publishing sont caractérisées par des cycles courts très réactifs à la conjoncture et par une multitude de contrats. Leur clientèle est très diversifiée s'agissant de produits de grande consommation.

3.3.4 RISQUES LIES A DES LITIGES EN COURS

Les principaux litiges du Groupe font l'objet d'une description dans la note n° 33-2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2008, figurant au chapitre 6 du présent document. Précisons que les principaux litiges de EADS N.V. et Canal + France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement de EADS N.V. et le document de référence de Vivendi.

Lagardère et/ou ses filiales sont par ailleurs parties à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de leurs affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques ; le montant total des provisions pour litiges figure en note 26-2 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2008.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de Référence, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

3.3.5 STRATEGIE OU FACTEUR DE NATURE GOUVERNEMENTALE, ECONOMIQUE, BUDGETAIRE, MONETAIRE, POLITIQUE POUVANT INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES OPERATIONS DU GROUPE

Comme l'ensemble des acteurs économiques, le groupe Lagardère est concerné par les récentes modifications des règles applicables aux relations commerciales. En outre, de nombreuses évolutions législatives sont annoncées dans le domaine de l'audiovisuel telles que la révision des directives communautaires applicables à l'attribution et à la gestion des fréquences, la modification des réglementations relatives à la publicité et à la production audiovisuelle, le renforcement de la protection de l'enfance et notamment les mesures de prévention de l'obésité et de la lutte contre le piratage, etc., dont à ce stade les impacts pour les différents acteurs, dont le groupe Lagardère, sont difficilement mesurables.

Enfin, le groupe Lagardère est concerné par les développements consécutifs aux Etats Généraux de la Presse Ecrite destinés à trouver des solutions aux difficultés financières de la presse confrontée à la concurrence de l'Internet, des journaux gratuits et à la baisse des recettes publicitaires. Ces Etats Généraux ont abouti à une série de recommandations dans un « Livre Vert » présenté au gouvernement le 8 janvier 2009 dont l'objet est entre autres (i) d'améliorer le statut des journalistes (ii) de faciliter le processus industriel notamment par la réduction des coûts et par l'actualisation des règles applicables à la distribution et la publicité (iii) de relever les défis du numérique en particulier en clarifiant les règles applicables aux éditeurs de presse en ligne et en encourageant l'investissement dans ce secteur (iv) de modifier la fiscalité applicable à la presse pour notamment favoriser la presse d'information politique et générale et procéder à un léger assouplissement des règles encadrant la concentration et l'actionariat étranger dans les entreprises de presse.

Depuis la remise de ce « Livre Vert », le Président de la République a évoqué la mise en œuvre prochaine de certaines mesures inspirées des recommandations précitées telles que l'extension de la loi Sapin relative aux procédures d'achat d'espace publicitaire au secteur « hors médias » et à la publicité sur internet et la mise en place de mesures fiscales favorisant le financement de la presse.

3.4 RISQUES DE MARCHE (taux, change, actions)

La description des risques de marché : liquidité, taux, change, actions figure au 28.1 de la note 28 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2008 figurant au chapitre 6 du présent document.

3.5 RISQUES DE CREDIT ET DE CONTREPARTIE

La description des risques de crédit et de contrepartie figure au 28.2 de la note 28 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2008 figurant au chapitre 6 du présent document.

3.6 RISQUES INDUSTRIELS ET LIES A L'ENVIRONNEMENT

La politique de prévention et de gestion des risques industriels et liés à l'environnement est décrite au 7.4.3.2 du présent document « description de procédures de gestion des risques »

3.6.1 RISQUES IDENTIFIES

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

Les dernières activités d'imprimerie ayant été cédées fin 2007 (cession de la presse quotidienne régionale), seules les activités liées principalement aux entrepôts du Groupe (dans les branches Presse, Livre, Distribution & Services et l'activité de pièces détachées pour l'Automobile) peuvent se trouver exposées à des risques particuliers qui sont néanmoins limités et identifiés. Certains des sites concernés sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives mais aucun des sites du Groupe n'est classé SEVESO 1 ou SEVESO 2.

3.6.2 EVALUATION DES IMPACTS

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations 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 2008, aucune provision ou garantie pour risques en matière d'environnement n'a été enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe. De même, en 2008, aucune charge n'a été intégrée dans ces mêmes comptes au titre d'une décision judiciaire en matière d'environnement ou d'actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.

3.7 ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est décrite au 7.4.3.2 du présent document « description de procédures de gestion des risques »

Le Groupe possède une société d'assurance captive basée aux États-Unis pour la couverture de certains risques de la branche Lagardère Services en Amérique du Nord. Cette société intervient exclusivement au profit de sociétés du Groupe. Les polices d'assurance qui s'y rattachent interviennent d'une part en addition des assurances souscrites décrites au paragraphe 3.7.1 ci-après ou d'autre part en première ligne pour des montants de risques non significatifs à l'échelle du Groupe. Cette société n'a dû indemniser aucun sinistre depuis sa création.

3.7.1 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 spécifiques ou temporaires.

En 2008 et pour 2009, 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.

3.7.2 NIVEAU DE COUVERTURE

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

3.7.2.1 DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

A - RISQUES COUVERTS

Les polices d'assurance couvrent 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 applicable 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 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.

La limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est de 400 M€ en couverture de certaines implantations de Hachette Livre. Les autres limites d'assurance sont égales ou inférieures à 161 M€. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (par exemple tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

3.7.2.2 RESPONSABILITE CIVILE

A - RISQUES COUVERTS

Des programmes de couverture "responsabilité civile exploitation, produits et professionnelle", pour les dommages matériels, immatériels ou corporels pouvant être causés à des tiers, sont souscrits au niveau des branches ou de certaines activités.

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 sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable. Hors USA, les montants de garantie souscrits dans le Groupe vont généralement de 2 à 10 M€, auxquels s'ajoutent, pour les activités médias en Europe, un complément de 20 M€ au-delà d'une franchise de 10 M€.

Aux États-Unis, la limite cumulée la plus élevée (hors auto-assurance) est de 75 MUS\$.

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

3.7.3 MONTANT DES PRIMES

En 2008, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 10 M€ (hors assurances collectives) se répartissant comme suit :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation : 3,8 M€ ;
- responsabilité civile : 3 M€ ;
- autres (essentiellement automobile, transports, expositions et assurances de personnes, tournages) : 3,2 M€

Chapitre 4	RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LAGARDERE SCA
-----------------------------	---

4.1. RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'EMETTEUR	16
4.1.1 DENOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL	16
4.1.2 SIEGE SOCIAL, ADRESSE, TELEPHONE	16
4.1.3 FORME ET LEGISLATION	16
4.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES	16
4.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE	16
4.2. HISTORIQUE	17
4.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MERE-FILLES	18
4.4. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS	21
4.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION	21
4.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS	21
4.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS	21
4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2006	21
4.4.2.1 TIME WARNER BOOK GROUP	21
4.4.2.2 NEWSWEB	21
4.4.2.3 CANAL+FRANCE	21
4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2007	22
4.4.3.1 SPORTFIVE	22
4.4.3.2 JUMPSTART	22
4.4.3.3 IEC IN SPORT	22
4.4.3.4 NEXTEDIA	22
4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2008	22
4.4.4.1 DOCTISSIMO	22
4.4.4.2 WORLDSPORT GROUP	22
4.4.4.3 PSYCHOLOGIES MAGAZINE	22
4.4.4.4 EDITIONS ALBERT RENE	22

4.1 RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'EMETTEUR

4.1.1 DENOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SCA

Nom commercial : Lagardère

4.1.2 SIEGE SOCIAL, ADRESSE, TELEPHONE

- Siège Social :
4 rue de Presbourg - Paris 16ème (75)
- Adresse postale :
4 rue de Presbourg – 75116 Paris
- Téléphone :
(33) 1 40 69 16 00

4.1.3 FORME ET LEGISLATION

Société en commandite par actions soumise à la législation française

4.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

320 366 446 RCS Paris

4.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DUREE

Constitution le 24 septembre 1980

Expiration le 14 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'Etat dans son capital, afin que celui-ci ne puisse en avoir le contrôle.

Elle a donc, 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.

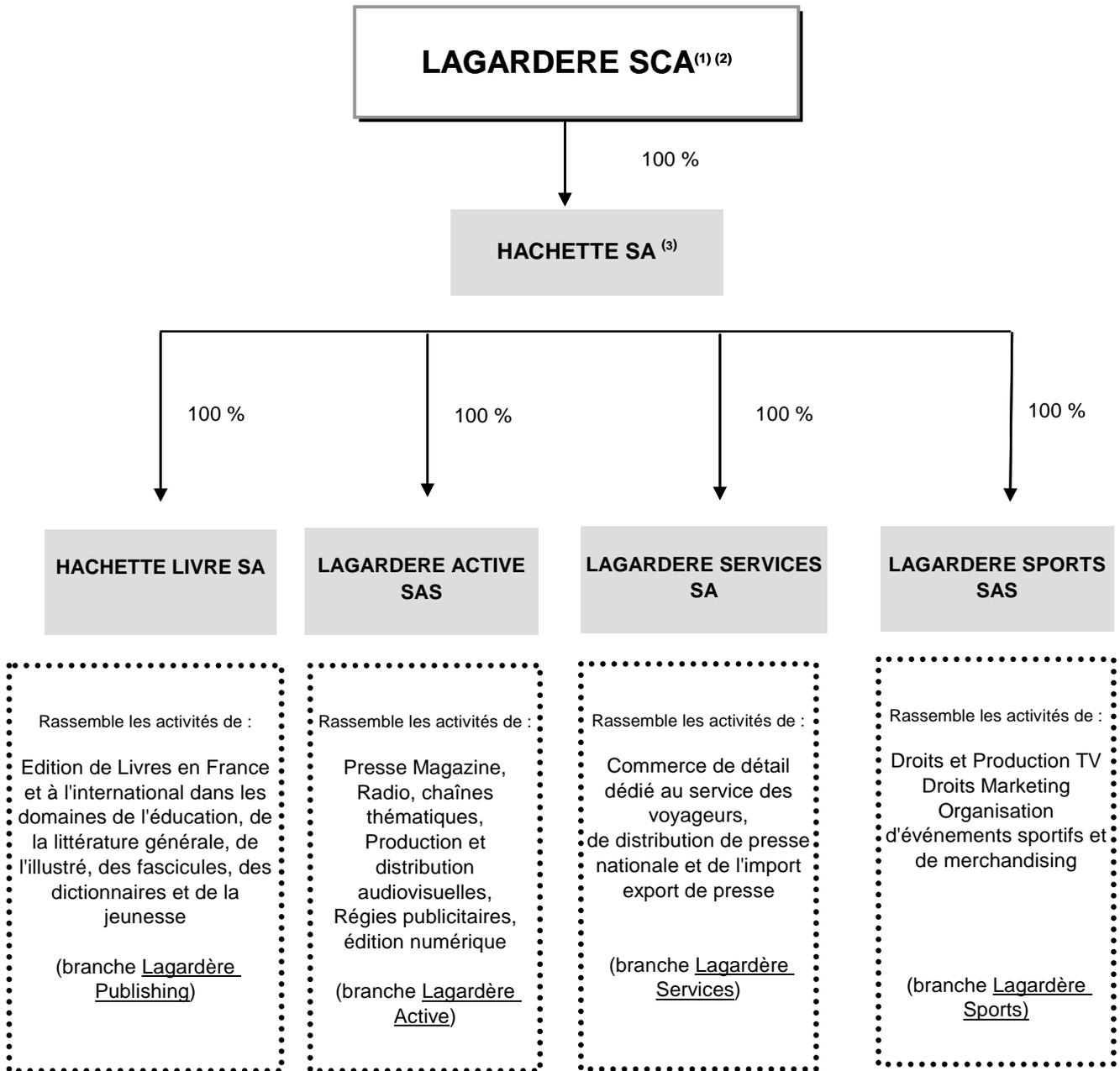
Depuis le début de cette période, le Groupe a connu, en particulier, les grandes évolutions suivantes :

- la cession ou l'arrêt d'activités (essentiellement en dehors du secteur des médias et de la communication) :
 - la cession des activités Transport (métro léger VAL et automatismes ferroviaires) en 1994 puis de certains actifs considérés comme non stratégiques (affichage, Grolier Inc) en 1999,
 - l'arrêt des activités de construction automobile en 2003, les activités d'ingénierie automobile et de bureau d'étude ayant été reprises par Pininfarina,
 - la cession des dernières activités de la banque Arjil fin 2004 ;
- un processus d'alliances majeur dans le domaine de la Défense et de l'Espace : mis en œuvre dès le début des années 1990 ce processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aerospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies - qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Matra Hachette- à la société Aerospatiale. Il s'est achevé le 10 juillet 2000 par le regroupement des activités d'Aerospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace A.G. et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS N.V. dans laquelle Lagardère SCA détenait indirectement une participation d'environ 15%. Celle-ci a été ramenée à 10,00 % à fin 2008 par cession de deux tranches de 2,5 % en juin 2007 et en juin 2008. Elle sera ramenée à environ 7,5 % par cession de 2,5 % complémentaires du capital d'EADS le 24 mars 2009 ;
- le Groupe s'est renforcé dans les médias et la communication avec :
 - la prise de contrôle total des activités de ces pôles avec l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication, en 1999, pour ce qui est des activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de la cote de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui est des activités de Presse,

- depuis 2000, des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34% dans Canalsatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une prise de participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante) et le secteur du Livre (acquisition en 2002/2004 des actifs européens -France et Espagne- de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline en Grande-Bretagne, accord en 2006 pour la reprise de Time Warner Book Group), le poids des activités de Presse et de Distribution et Services ayant, en ce qui les concerne, été accru davantage par croissance organique que par des acquisitions extérieures.
- Fin 2006, le Groupe a annoncé le rapprochement de ses activités d'édition de magazines, d'une part, et de ses activités audiovisuelles et numériques, d'autre part, au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardere Active; ce rapprochement résulte 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.
L'acquisition de la société Newsweb, qui est un des leaders français de l'édition et des contenus sur *Internet* et est notamment spécialisé dans l'information sportive, constitue un premier exemple de la mise en œuvre de cette stratégie.
Il a été suivi, en 2008 par la prise de contrôle de Doctissimo leader français de l'édition de contenus féminins sur Internet.
- o Enfin, le Groupe a créé en son sein une branche "Sports" en se portant acquéreur :
 - de la société Sportfive début 2007 ; Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs sportifs dans le processus de valorisation de leurs droits (diffusion et marketing) ;
 - en 2007 de la société IEC in Sport, société suédoise spécialisée dans le négoce du droit média ;
 - en 2008, des sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance et PR Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis.

4.3 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MERE-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 1er mars 2009

(2) Lagardère détient également, au 31.12.2008 une participation de 20 % dans Canal + France et une participation de 10 % dans EADS, sociétés consolidées par mise en équivalence

(3) Hachette SA est la structure juridique accueillant l'ensemble des activités de Lagardère (Lagardère Média)

Comme cela est indiqué au paragraphe 7.4.1 relatif à l'organisation générale du Groupe, la société Lagardère SCA est une société holding dont les activités opérationnelles sont exercées au travers de filiales.

Les principales filiales, qui sont détenues au travers de la société holding Hachette SA, contrôlée à 100 %, sont les suivantes :

- Hachette Livre : société française contrôlée à 100% et qui constitue la holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Active SAS : société française également contrôlée à 100% qui constitue la société holding de la branche Lagardère Active et qui contrôle au travers de sous-holding les participations du Groupe dans les activités presse, audiovisuelles (radio, télévision, production, ...) régies publicitaires, numériques ;
- Lagardère Services : société française également contrôlée à 100% et qui constitue la société holding de la branche Lagardère Services (activités Relay, boutiques d'aéroport) ;
- Lagardère Sports SAS : société française également contrôlée à 100% et qui a pour objet de détenir les filiales de la nouvelle branche sport, dont Sportfive.

La liste détaillée des filiales du Groupe et leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 37). Les mandats exercés par les dirigeants de Lagardère SCA au sein de ces filiales sont précisés au 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 du Groupe figure au paragraphe 5.2 et les principales informations comptables consolidées relatives à ces filiales figurent en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SCA (note 5 : informations par branches d'activité). Il est précisé que le Groupe n'a pas identifié de cas de restriction d'accès aux résultats des filiales consolidées.

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

- au paragraphe 7.4.3 du présent Document de Référence,
- au D du paragraphe 7.4.3.1 pour ce qui est des principes relatifs aux engagements et flux de trésorerie entre Lagardère SCA et ses filiales.

4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

4.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

4.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(en millions d'Euros)	2008	2007	2006
Lagardère Media	220	218	149
Hors Branches	5	9	5
TOTAL	225	227	154

Concernant les activités médias, l'innovation n'est pas reflétée par la politique d'investissements corporels et incorporels. En effet, les dépenses internes de création, notamment dans les domaines du Livre, de la Presse, des sites Internet et de la TNT ne sont pas immobilisées dans les comptes.

4.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(en millions d'Euros)	2008	2007	2006
Lagardère Media	483	1 155	1 030
Hors Branches	1	7	75
TOTAL	484	1 162	1 105

Les chiffres mentionnés ci-dessus sont directement issus du tableau de financement consolidé. Pour les principaux investissements financiers de l'exercice, les conditions des acquisitions sont explicitées comme indiqué en 4.4.4 au paragraphe 8.3.1.

4.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2006

4.4.2.1 TIME WARNER BOOK GROUP

Voir paragraphe 5.2.1.1 - B2) du Document de Référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007.

4.4.2.2 NEWSWEB

Voir paragraphe 5.2.1.4 - B) du Document de Référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007.

4.4.2.3 CANAL+ FRANCE

Voir paragraphe 5.2.1.2 - B 2.6) du Document de Référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2007.

4.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2007

4.4.3.1. SPORTFIVE

Voir paragraphe 5.2.1.4 - A 1.1) du Document de Référence de l'exercice 2007 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008.

4.4.3.2. JUMPSTART

Voir paragraphe 5.2.1.2 - B 2.8) du Document de Référence de l'exercice 2007 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008 ainsi que le paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

4.4.3.3. IEC IN SPORT

Voir paragraphe 5.2.1.4 - A 1.2) du Document de Référence de l'exercice 2007 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008 ainsi que le paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

4.4.3.4. NEXTEDIA

Voir paragraphe 5.2.1.2 - B 2.8) du Document de Référence de l'exercice 2007 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008 ainsi que le paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

4.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2008

4.4.4.1. DOCTISSIMO

Voir paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

4.4.4.2. WORLD SPORT GROUP

Voir paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

4.4.4.3. PSYCHOLOGIES MAGAZINE

Voir paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

4.4.4.4. EDITIONS ALBERT RENE

Voir paragraphe 8.3.1 du présent Document de Référence.

5.1. ACTIVITES ET STRATEGIE DE LAGARDERE SCA	25
---	-----------

5.2. PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHES – ACTIVITES AU COURS DE L'EXERCICE 2008	29
---	-----------

5.2.1 LAGARDERE MEDIA	29
5.2.1.1 LAGARDERE PUBLISHING	29
5.2.1.2 LAGARDÈRE ACTIVE	37
5.2.1.3 LAGARDERE SERVICES	49
5.2.1.4 LAGARDERE SPORTS	55
5.2.2 DIVERS ET HORS BRANCHES	63
5.2.2.1 EADS	63
5.2.2.2 NMPP	72
5.2.2.3 MATRA MANUFACTURING & SERVICES	73
5.2.2.4 LE MONDE	73
5.2.2.5 CANAL+ FRANCE	74

5.3	INFORMATIONS SOCIALES, SOCIETALES ET ENVIRONNEMENTALES - ETHIQUE	78
5.3.1	L'ENGAGEMENT D'UN GROUPE COTE SOUMIS A DES OBLIGATIONS FORMELLES	78
5.3.1.1	LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE (Responsabilité sociale, sociétale et environnementale)	79
	A - Les hommes et les femmes acteurs de la RSE	79
	B - Le cadre référentiel encadrant la RSE	81
	C - La méthodologie et les indicateurs de la RSE	84
5.3.1.2	LE RESPECT DE LA LOI NRE	86
	A - Les informations sociales	86
	B - Les informations sociétales	108
	C - Les informations environnementales	111
5.3.2	LAGARDERE, UN GROUPE DE MEDIA ACTEUR D'UNE RESPONSABILITE CITOYENNE	127
5.3.2.1	UN CREATEUR ENGAGE DE LIEN SOCIAL ET CULTUREL	127
	A - Vis-à-vis de ses clients : offrir un contenu responsable	127
	B - Vis-à-vis du monde des médias : être un acteur dynamique du secteur	131
	C - Vis-à-vis de la société civile : renforcer notre engagement largement porté par la Fondation Jean-Luc Lagardère	132
5.3.2.2	UN VECTEUR MULTIMEDIA DE VALEURS DURABLES	137
	A - Dans les événements portés par ses équipes en interne et en externe	137
	B - Dans des contenus : livres, magazines, émissions de télévision, de radio, sites Internet...	137
5.3.2.3	UN ACTEUR DYNAMIQUE DE LA REVOLUTION NUMERIQUE ET ECOLOGIQUE	139
	A - Un groupe conscient de l'impact écologique des infrastructures numériques	139
	B - Un groupe qui entend concilier innovation et responsabilité	140

5.1 ACTIVITES ET STRATEGIE DE LAGARDERE SCA

Implanté dans plus de 40 pays, le groupe Lagardère compte parmi les leaders mondiaux des activités Médias. Il détenait également à la fin 2008 une participation de 10 % dans le groupe EADS laquelle sera ramenée à environ 7,5 % le 24 mars 2009.

Lagardère a accéléré dès la fin 2006 sa mutation, d'une part en mariant ses activités "presse magazine" et "audiovisuel" pour en faire un pôle performant dans la production de contenus et innovant dans le domaine du numérique et, d'autre part, en s'affirmant comme un acteur clé dans le domaine sportif avec, en particulier, l'acquisition de la société Sportfive.

Lagardère se présente sous le visage d'un grand groupe de communication toujours actif dans les domaines de l'information, de l'éducation, de la culture et du divertissement, mais soucieux d'adapter sa stratégie aux nombreux bouleversements que connaissent les technologies de l'audiovisuel.

Résolument tourné vers l'avenir, attentif aux exigences d'un marché mondialisé, le Groupe prouve ainsi sa capacité à se réinventer pour s'adapter à l'évolution des nouveaux comportements nés de l'ère du numérique et de la mobilité.

o o
o

A la suite de la décision prise par le Groupe fin 2006 de regrouper ses activités d'**édition de magazines** d'une part et **audiovisuelles** d'autre part au sein d'une nouvelle branche d'activité dénommée **Lagardère Active**, un plan de rationalisation du portefeuille d'activités et de l'organisation a été mis en œuvre en 2007 et 2008, ainsi qu'une stratégie de migration vers le **numérique** de nature à dynamiser la croissance et la rentabilité à terme.

De façon plus précise, le Groupe s'est engagé dans un plan :

- permettant à la division "magazines" de se centrer sur les segments et les zones géographiques disposant de perspectives de croissance solides,
- mettant en place les fondations de la branche LAGARDERE ACTIVE, dont l'objectif est de devenir leader dans la génération de contenus, notamment numériques et dans leur agrégation sur un certain nombre de marchés où le Groupe est présent.

La stratégie de Lagardère Active est fermement axée sur six priorités :

1. le développement d'une culture d'entreprise, davantage orientée vers le marketing et le numérique,
2. une politique de rationalisation du portefeuille d'activités, incluant la cessation de la parution de certains magazines, la cession de certaines implantations internationales insuffisamment rentables ou leur remplacement par des accords de licence, ainsi que la vente des activités de presse quotidienne régionale,
3. une volonté d'amélioration de la profitabilité avec la mise en place en 2007 d'un plan d'économies qui doit dégager plus de 80 millions € en année pleine, à l'horizon 2009,
4. une politique de relance et d'investissement sur les segments et marques clé du portefeuille, tant dans les magazines, dans la radio, que dans la télévision,
5. pour s'adapter à l'évolution de la demande de ses clients annonceurs, une politique d'innovation en matière d'offre publicitaire, grâce notamment en France à une offre *cross-média* complète, s'appuyant sur des positions fortes dans les magazines, en radio, en télévision et sur internet.
6. une stratégie numérique ambitieuse, combinant croissance organique et croissance externe, si les opportunités le permettent.
En 2008, la part des revenus numériques représente 6.2 % des revenus totaux de LAGARDERE ACTIVE, contre moins de 1 % en 2006.

Cette stratégie a permis à Lagardère Active d'améliorer significativement ses fondamentaux.

Dans un contexte de crise économique et crise publicitaire sans précédent (la publicité représente de l'ordre de 60% du CA de Lagardère Active), et en l'absence d'une quelconque visibilité tant sur l'ampleur que sur la durée de la crise, Lagardère Active mettra en place des mesures ponctuelles fortes, telles que gel des salaires, et les conjuguera avec un approfondissement des plans d'économies, entamant une réflexion en profondeur sur son modèle économique. Il s'agit ainsi d'être en position pour bénéficier parmi les premiers de la sortie de crise.

S'agissant de sa participation dans Canal+ France (pôle de télévision payante de Groupe Canal+), l'accord conclu par Lagardère en 2006 lui donne toute flexibilité concernant l'attitude qu'il adoptera d'ici 2010 (maintien à 20% ou passage à 34% ou application de la clause de liquidité).

Concernant l'**activité d'édition de livres**¹, **Lagardère Publishing** a privilégié les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone (éducation, littérature générale, illustrés, jeunesse, guides pratiques...) qui, à eux seuls, représentent 60 % du marché mondial. Premier éditeur européen et deuxième éditeur mondial, Hachette Livre est donc un des tout premiers acteurs d'un marché sur lequel ses plus puissants concurrents sont principalement d'origine anglaise, américaine et allemande.

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

L'évolution stratégique d'Hachette Livre se caractérise par un déploiement à l'international qui, débutant en 1996, s'est d'abord appuyé sur le succès de l'activité "fascicules", suivi par d'importantes acquisitions, telles que la reprise des actifs d'Editis (groupe Vivendi) en 2003, d'Hodder Headline en Grande Bretagne en 2004, et de Time Warner Book Group aux Etats-Unis en 2006. Cette stratégie d'internationalisation a permis au Groupe de rééquilibrer ses marchés par zones géographiques ainsi que par segments d'activité. Parallèlement à la croissance de ses ventes, Hachette Livre a ainsi amélioré sa rentabilité qui, aujourd'hui, se situe au niveau des meilleurs opérateurs mondiaux.

Les facteurs clés de succès de la stratégie d'Hachette Livre sont au nombre de trois : équilibre de son positionnement (zones géographiques, segments privilégiés) ; organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie aux différentes entités et "maisons" qui le composent ; et centralisation des ressources nécessaires à une stratégie volontariste dans le domaine du numérique.

Dans un proche avenir, les perspectives d'Hachette Livre reposent sur son expansion au sein de certains pays industrialisés (Etats-Unis, Grande Bretagne, Espagne, notamment), ainsi que sur les marchés émergents d'Asie (Chine, Inde) et d'Amérique latine (Brésil, Mexique) ; elle sont aussi liées à la capacité d'Hachette Livre à proposer des produits adaptés aux nouvelles tendances de la consommation (formats, disponibilité sur différents canaux de distribution et de supports, y compris électroniques). En effet, l'arrivée du numérique et d'Internet représente une opportunité ; il en est ainsi en matière d'éducation ou de guides pratiques, domaines dans lesquels Hachette Livre a, par exemple, développé une gamme de produits éducatifs interactifs et de services disponibles en extranet servant de supports pédagogiques aux enseignants, ainsi que des sites spécialisés dans l'information touristique.

S'agissant de l'**activité "distribution services"**, **Lagardère Services**, leader mondial de la distribution de presse, articule sa stratégie de développement autour de deux métiers :

- Le commerce de détail dans les lieux de transport ainsi qu'en centre ville et centres commerciaux
- les activités de distribution aux points de vente de presse, tant nationale qu'internationale et de produits complémentaires.

Lagardère Services a poursuivi en 2008 le développement de son activité de commerce de détail en faisant croître les réseaux existants : gains d'appels d'offres dans les lieux de transport en Europe, en Amérique du Nord comme en Asie Pacifique, et ouverture de points de vente en centre ville et centre commerciaux, principalement en Europe centrale. Lagardère Services a aussi lancé des tests de nouvelles formules commerciales, principalement en exploitant des franchises de concepts et marques existants. Enfin Lagardère Services développe l'exploitation de ses formules commerciales en Europe centrale et en Asie.

Les sociétés de distribution de Lagardère Services ont conclu de nouveaux contrats de distribution de presse en Europe comme en Amérique du Nord, confortant ainsi leur expertise unique de distributeur spécialisé de produits de communication.

HDS Digital, lancée en 2006, offre aux internautes la possibilité de télécharger, à leur gré, sur un véritable kiosque électronique, plus de 500 titres de presse magazine. Son activité a connu une forte croissance en 2008 avec plus de 1,8 million de téléchargements.

Dans le **domaine sportif**, le groupe Lagardère a acquis début 2007 Sportfive, leader de la gestion des droits marketing et télévisés du football européen. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de long terme de renforcement de la présence du Groupe dans les contenus médias à fort potentiel de croissance et à caractère exclusif. Sportfive opère aujourd'hui essentiellement dans le domaine du football, marché sportif le plus développé et le plus attractif dans le monde ; cette société détient un portefeuille de droits représentant plus de 250 clubs, de 50 des principales fédérations et ligues européennes, ainsi que des droits de diffusion d'événements internationaux prestigieux tels que ceux des matches de l'Euro 2008.

Le groupe Lagardère a acquis en juin 2007 la société suédoise IEC International Events and Communication in Sports spécialisée dans le négoce du droit média. Elle a également procédé à l'acquisition en 2008 des sociétés World Sport Group, dont l'objet est la gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie, Upsolut dédiée à l'organisation d'événements sportifs d'endurance et PR Event, organisatrice de l'Open de Suède de Tennis.

o o
o

Outre le développement de ses activités « business » dans le domaine du sport, le Groupe mène par ailleurs, de façon entièrement distincte, une politique active de mécénat sportif (cf. paragraphe 5.3.2.1 - C2 ci-après).

5.2 PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE ET PRINCIPAUX MARCHES – ACTIVITES AU COURS DE L'EXERCICE 2008.

5.2.1 LAGARDERE MEDIA

	2008	2007	2006 ⁽¹⁾ retraité	2005	2004
Contribution au chiffre d'affaires consolidé	8 214	8 582	7 910	7 901	7 501
Contribution au RESOP consolidé ⁽²⁾	657	636	520	503	470
Effectifs ⁽³⁾	29 393	32 810	31 528	30 863	30 786

- (1) Les données comparatives 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées.
- (2) Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées tel que défini en note 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés
- (3) Effectifs moyens calculés en équivalent temps plein, incluant CDI, CDD, intérimaires et autres contrats.

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

5.2.1.1 LAGARDERE PUBLISHING

A - Principales activités et principaux marchés

Hachette Livre est second éditeur mondial et premier éditeur en Europe, et fait jeu égal avec ses grands concurrents sur chacun de ses marchés de présence.

N°1 en France, en Grande Bretagne, n°2 en Australie / Nouvelle-Zélande, n°2 en Espagne, et n°5 aux Etats-Unis, Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants et de qualité qui répondent aux envies de savoir, de connaissances, de culture et de divertissement de ses lecteurs.

Cette mission est aujourd'hui réalisée par 7.683 employés qui assurent le développement et la pérennité du Groupe.

Hachette Livre dispose d'un portefeuille équilibré, diversifié entre segments éditoriaux (éducation, littérature générale, illustré, fascicules, dictionnaires, jeunesse, etc.) et fortement ancré dans les trois grands bassins linguistiques (anglais, espagnol, français). Il offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers et permet au Groupe de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

o o
o

Fort de cet équilibre, la contribution d'Hachette Livre au chiffre d'affaires consolidé du groupe Lagardère s'est élevée à 2 159 M€ en 2008.

En termes d'effectifs, en 2008, sur 7 683 personnes, 2923 étaient en France, 1 725 en Grande-Bretagne, 1 157 en Espagne et 909 aux Etats-Unis.

Activités et structure d'Hachette Livre

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

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

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

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent au Groupe de développer des économies d'échelle, d'assurer sa santé financière et de raisonner dans une vision globale, en termes d'équilibre et de portefeuille.

Tous ces atouts font d'Hachette Livre le premier groupe d'édition en France : sur ses principaux marchés de présence, devant des concurrents qui comprennent, entre autres, Editis, Gallimard, Flammarion, Albin Michel, la Martinière-Le Seuil et Media Participations, Hachette Livre occupe la place de n°2 sur le marché fragmenté de la littérature générale, et celle de n°1 sur les segments traditionnellement plus concentrés que sont le scolaire ou les dictionnaires.

A l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, MacGrawHill Education, Random House, Scholastic, De Agostini, HarperCollins ou Holtzbrinck, et a réussi en quelques années à se hisser du 13^{ème} au 2^{ème} rang mondial.

A1 - En France*

La « Branche » *Littérature* regroupe des maisons de renom : Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy, Lattès, Hachette Littératures, Le Livre de Poche, Harlequin. Chacune a ses axes de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons ainsi qu'avec les marques des groupes concurrents.

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés, des livres « utiles » aux livres « de divertissement » : n°1 en France sur le pratique avec Hachette Pratique et Marabout, n°1 également sur les guides de voyages avec Hachette Tourisme et Le Routard, Hachette Illustré est également n°1 sur le marché des Beaux Livres avec deux marques de prestige, le Chêne et Hazan ainsi que sur le segment de la Jeunesse (Hachette JD, Hachette Jeunesse Roman et Livre de Poche Jeunesse) sur lequel la Branche possède un fonds inestimable, comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, ou Titeuf.

En *scolaire*, Hachette Livre est le premier éditeur[†] en France grâce à deux entités distinctes, Hachette Education et le Groupe Alexandre Hatier : ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hatier, Didier, Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Littré, Gaffiot) qui permettent également à Hachette Livre d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire.

Les ouvrages de *Référence* et les *Dictionnaires* comptent Larousse ou Harrap's parmi leurs célèbres actifs. Hachette Livre est n° 1 en France sur le marché des dictionnaires tant monolingues que bilingues.

Les *Fascicules* sont édités par la Branche Encyclopédies et Collections, qui s'est très fortement développée à l'international, en Europe et en Asie particulièrement, en Espagne via sa filiale Salvat Editores, en Grande-Bretagne, au Japon, en Pologne, en Italie (avec Hachette Fascicoli)... Son savoir-faire marketing et sa capacité à créer de nouveaux produits en font le n°2 mondial et un atout pour la performance globale d'Hachette Livre.

La Branche *Universitaire et Professionnel* comprend Dunod et Armand Colin. Leaders sur le marché français, ces maisons s'attachent à préparer la numérisation des contenus sur le secteur.

La *distribution*, pour Hachette Livre et d'autres éditeurs sous contrat exclusif, se fait grâce à un réseau de distribution géré depuis le centre national de Maurepas. Hachette Livre manipule 251 millions d'exemplaires par an et couvre 12.000 librairies, kiosques et supermarchés en France. Hachette Livre Distribution, n°1 en France, est également présent en Belgique, en Suisse et dans le Canada francophone.

* Les positions concurrentielles d'Hachette Livre tiennent compte des statistiques fournies par les panels IPSOS auxquels souscrit le Groupe.

† Estimations internes.

A2 - A l'international †

Au Royaume-Uni, Hachette Livre est n°1 sur le marché du Trade, grâce à sept divisions : Octopus sur le marché de l'illustré, Orion, Hodder Headline, Little Brown sur le marché de la littérature, Chambers Harrap sur le marché des dictionnaires et Hachette Children's Books en Jeunesse.

Ces maisons et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et Nouvelle-Zélande, où le Groupe se place en 2^{ème} position.

Hachette Livre est également un acteur clé sur le marché scolaire avec Hodder Education, n°2 en Collège et Lycée.

Enfin, Hachette Livre a une activité de distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres BookPoint et LBS (LittleHampton Book Services).

En Espagne, Hachette Livre est le deuxième éditeur du pays, et occupe la première place sur le marché du scolaire grâce à Anaya : tout comme Bruño, Anaya est un acteur de l'éducatif, également présent sur le parascolaire et la littérature générale et jeunesse. Salvat Editores, maison active tant en Espagne qu'en Amérique Latine, permet en outre au Groupe d'être le deuxième éditeur espagnol sur les ouvrages de référence.

En Amérique latine, Hachette Livre détient des positions enviables : n°3 au Mexique (Patria Cultural et Larousse), n°5 au Brésil (Escal a Educacional et Larousse) et n°3 en Argentine (Aique).

Aux Etats-Unis, Hachette Livre est n°5 sur le marché du Trade grâce à cinq maisons : Grand Central Publishing (anciennement Warner Books) et Little Brown Adult sur le marché de la littérature pour adultes, Young Readers sur le segment de la jeunesse, Nashville sur le segment de la littérature religieuse et Audiobooks sur le marché en forte croissance des livres Audio.

Hachette Livre a également une activité de Distribution aux Etats-Unis.

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

B - Activités au cours de l'exercice 2008

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2008 : 2 159 M €

Répartition du chiffre d'affaires par activités - France

	2008	2007
- Education	27,5 %	28 %
- Illustré	21,7 %	20,7 %
- Littérature Générale	15,5 %	18 %
- Référence	7,9 %	7,1 %
- Universitaire et professionnel	4,7 %	4,7 %
- Autres	22,7 %	21,5 %
Total CA	100 %	100%

† Source : Données internes, basées sur Nielsen Bookscan en Grande-Bretagne, et sources internes en Espagne.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2008	2007
- France	31,0 %	31,8 %
- Grande-Bretagne	17,6 %	21,3 %
- Etats-Unis	19,8 %	16,5 %
- Espagne	9,8 %	9,8 %
- Autres	21,8 %	20,6 %
Total CA	100 %	100%

2008 est une nouvelle année de croissance organique sur des marchés difficiles au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en France, et couronne la performance exceptionnelle d'Hachette Livre, avec une croissance tirée principalement par les Etats-Unis et le bassin hispanophone.

2008 marque également pour Hachette Livre en France la volonté d'offrir ses contenus sur tous formats et de développer le marché du livre numérique avec le rachat en mai de la société Numilog, premier agrégateur de livres numériques et plateforme de distribution en France.

Lagardère Publishing a continué en 2008 à déployer sa stratégie autour de sept axes définis dès 2003 :

- Recherche permanente d'opportunités de croissance par acquisition de façon à positionner Lagardère Publishing parmi les tous premiers groupes d'édition mondiaux.
- 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.
- Concentration des acquisitions et des créations de filiales sur des pays de langue française, anglaise ou espagnole de façon à bénéficier des effets de taille propres à ces bassins linguistiques.
- Large autonomie éditoriale des filiales d'édition privilégiant la créativité, la réactivité et la motivation des équipes.
- Recherche active de best-sellers internationaux susceptibles de trouver un vaste public dans l'ensemble des marchés de présence d'Hachette Livre.
- Contrôle de la distribution, maillon stratégique de la chaîne de valeur du livre, dans tous les marchés de présence.
- Investissement soutenu dans les technologies numériques pour satisfaire la demande naissante de lecture en ligne ou sur « e-book ».

En 2008, cette stratégie a de nouveau porté ses fruits : malgré des marchés partout en récession au second semestre, et particulièrement au dernier trimestre, Hachette Livre (la dénomination opérationnelle de Lagardère Publishing sur ses marchés) affiche des performances en croissance, en ligne avec ses objectifs, et ce grâce à un certain nombre d'initiatives s'inscrivant dans cette stratégie.

B1 - En France

Année en demi-teinte pour Hachette Livre en France, avec des performances décevantes en *Littérature Générale*, bonnes chez Larousse et en *Education*, mais sur des marchés en baisse, et excellentes en *Illustré*.

La Littérature est en net recul par rapport à 2007, année marquée par les parutions de D. Brown, S. Veil et de nombreux best-sellers en lien avec l'actualité politique. La plupart des éditeurs connaissent une année 2008 difficile, pénalisée par des reports (D. Brown chez Lattès), des contre-performances en réassort et un niveau de retours élevé. Seul Stock, porté par le réassort de S. Veil et le prix Fémina de J.L. Fournier, réalise une très bonne année. Les éditeurs de littérature du Groupe ont néanmoins obtenu plusieurs prix littéraires : Les Editions Jean-Claude Lattès ont obtenu le Prix Interallié pour *Le Premier principe, le second principe*, de Serge Bramly, et les Editions Stock le Prix Fémina pour *Où on va papa ?*, de Jean-Louis Fournier, qui s'est vendu à 429 000 exemplaires à fin décembre. Le prix Fémina étranger est allé à Sandro Veronesi pour *Chaos Calme* (Grasset).

En *Education*, Hachette Education et le Groupe Hatier réalisent de bonnes performances sur des marchés scolaires en recul, au Lycée dans une année sans réforme et au Primaire perturbé par les annonces tardives de réformes.

Sur le marché de l'édition de Livres Illustrés grand public, *Hachette Illustré* réalise à nouveau une excellente année, tirée par la performance de Stephenie Meyer en jeunesse, mais aussi par celle, renouvelée, de Hachette Pratique et Marabout avec un foisonnement de livres-objets, et enfin les succès au Chêne et chez Hazan sur le marché des beaux livres.

Larousse poursuit son redressement malgré l'attrition du marché des dictionnaires, avec de beaux succès sur les marchés du *Pratique* et en particulier sur le segment de la cuisine et sur celui de la Jeunesse et une structure de coûts qui bénéficie des changements organisationnels mis en place depuis deux ans.

Sur le marché *Universitaire et Professionnel*, l'activité de Armand Colin et Dunod est en recul sur l'année, en l'absence de titres forts grand public et sur des marchés en baisse.

En *Distribution*, le niveau d'activité, fortement impacté par le traitement de flux retours en hausse, est en ligne avec l'année dernière, en dépit du départ de l'éditeur First au 1^{er} janvier 2008.

Sur le plan de l'organisation, la Branche industrielle et commerciale a été renforcée pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle et accompagner les évolutions du marché.

Hachette Livre s'est doté d'un site internet entièrement refondu (hachette.com) aux normes web 2.0, privilégiant l'interactivité, la vidéo et la création de communautés de lecteurs.

En outre, en 2008 Hachette Livre a entrepris d'évaluer le bilan carbone de ses activités françaises, avec pour objectif une restitution début 2009 pouvant servir de « benchmark » pour des améliorations futures.

A la foire du Livre de Francfort, le Groupe Hachette Livre a dévoilé un nouveau logo mondial, plus moderne, plus élégant et plus international.

B2 - A l'international

Etats-Unis : l'année 2008 a été exceptionnelle, du fait principalement de ce qui est devenu un phénomène d'édition: la tétralogie pour adolescents de Stephenie Meyer, chez Little Brown. Les quatre volumes de cette série ont totalisé plus de 25 millions d'exemplaires vendus au cours de l'année 2008 sur le seul marché américain. Ce chiffre installe Stephenie Meyer dans le club très fermé des créateurs d'univers imaginaires à l'échelle mondiale, auquel appartiennent déjà J.K. Rowling et Dan Brown. Deux de ses livres, *Twilight* et *Breaking Dawn*, ont figuré en tête de la liste des meilleures ventes de l'année, tous genres confondus. Les entrées record du film tiré du premier volume de la série (*Twilight*) début décembre ont encore dopé les ventes pendant la période de Noël. Stephenie Meyer a été nommée l'une des « personnalités de l'année » par le magazine Time, et se trouve en 5^e position sur la liste des 25 « entertainers » de l'année compilée par Entertainment Weekly.

James Patterson, avec *Cross Country* (1,2 million d'exemplaires vendus), Nicholas Sparks avec *The Lucky One* (1,2 million), l'essayiste Malcolm Gladwell avec *Outliers* (820 000 exemplaires) et William P. Young avec *The Shack* (4 millions d'exemplaires vendus) ont contribué à propulser Hachette Book Group du cinquième au deuxième rang des éditeurs américains au mois de décembre.

Hachette Book Group a placé pas moins de 107 titres dans la liste des best sellers du New York Times en 2008, dont 35 à la première place, une performance sans équivalent dans l'histoire de l'édition aux Etats-Unis.

Cela n'a nullement empêché d'autres auteurs de Hachette Book Group de se distinguer. Ainsi Elizabeth McCracken, Tom Early, Kate Atkinson, Laura Miller, Tom Rob Smith, David Sedaris, Michael Connelly, parmi d'autres, ont vu leurs livres salués par des prix littéraires ou sélectionnés parmi les « meilleurs livres de l'année » par la presse américaine.

Book Business Magazine a désigné Hachette Book Group (HBG) comme « meilleur employeur de l'édition » en 2008.

HBG est par ailleurs membre bienfaiteur de Green Press Initiative, une ONG qui se consacre à l'évaluation du bilan carbone des secteurs de la presse et de l'édition. Le Groupe est également membre du Conseil pour le Développement Durable du Secteur de l'Édition (Book Industry Environmental Council).

Grande-Bretagne et dans le Commonwealth : Hachette UK a conservé en 2008 son rang de premier éditeur anglais avec une part de 15,9% du marché de l'édition grand public. Sa part du marché du livre de la jeunesse est passée de 10,2% à 12,3%, ce qui place le Groupe au deuxième rang sur ce marché.

En *Littérature*, Hachette UK a placé en 2008 26 titres en N°1 de la liste des best sellers du Sunday Times, dont il a occupé en moyenne 25% de la sélection, avec une pointe à 35% à Noël. *No Time for Goodbye*, de Linwood Barclay, chez Orion, s'est adjugé le titre de meilleure vente de l'année avec 650 000 exemplaires vendus. Plus de 3,7 millions d'exemplaires de la tétralogie de Stephenie Meyer ont été écoulés en Angleterre et dans les pays du Commonwealth.

Parallèlement, Hachette UK a placé deux livres dans la sélection finale du Man Booker Prize, le plus prestigieux prix littéraire anglais : *The Clothes on their Backs*, de Linda Grant (Virago) et *The Sea of Poppies*, de Amitav Ghosh (John Murray).

L'année a été exceptionnelle en Australie, où le chiffre d'affaires a dépassé pour la première fois \$ 100 millions.

En mai, *Hachette India* a vu le jour. Filiale à 100% d'Hachette UK, Hachette India a pour vocation de publier en Inde les ouvrages en langue anglaise du Groupe qui sont adaptés à ce marché, et aussi de créer un catalogue d'œuvres originales d'auteurs indiens écrivant en Anglais. Dès sa première semaine d'activité, Hachette India a placé deux titres en tête des listes de best-sellers.

En *Education*, Hachette Livre réalise une performance mitigée sur le marché scolaire en année de réforme, compensée néanmoins par la croissance par les segments trade (éducation supérieure et méthodes de langues).

Sur le marché des *Livres Illustrés*, l'activité d'Octopus, demeure difficile en particulier sur le UK Trade, tandis que l'export progresse grâce aux co-éditions US et langue étrangère.

En 2008, Hachette UK a été certifié FSC (Forest Stewardship Council) pour l'ensemble de ses activités d'édition.

En Espagne et en Amérique Latine : en *Edition générale*, Anaya et Bruno réalisent une bonne année, avec une bonne tenue du segment littérature en 2008 chez Algaïda et Alianza Editorial avec une moisson de prix littéraires : Prix Ateneo de Sevilla pour *El mapa del tiempo* de F.J Palma, le Prix Ciudad de Logrono pour *Lo que el aire mueve*, de M. Hidalgo, Prix Premio Nacional de Ensayo pour *De provincia à nacion*, de J. Beramendi, Prix Premio Nacional de Literatura Infantil Juvenil pour *O unico que queda e o amor*, de A. F. Paz.

Chez Anaya, Catedra et Alianza Editorial, des ouvrages de fonds tels que *Lazarillo de Tomes, 1 080 recetas de cocina*, ainsi que des classiques de la littérature par J.D Salinger, William Golding et Federico Garcia Lorca ont continué à se vendre à un rythme soutenu, portant leurs ventes cumulées à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires, voire, pour les deux premiers, à un million et demi d'exemplaires. Une nouvelle marque, Boveda, a été créée pour accueillir les romans historiques.

En *Education*, 2008 a été une année favorable au bon fonctionnement des séries Lengua Española en Élémentaire, et de Mathématiques en Secondaire (Collège et Lycée). Par ailleurs, la Loi d'Education a suscité la rénovation des manuels dans les segments « Educacion Infantil », « 3° et 4° Educacion Primaria », « 2° et 4° Educacion Secundaria Obligatoria », et « 1° Bachillerato ». Dans ce contexte, l'activité a connu en scolaire une progression remarquable de près de 9%.

Le portail internet du groupe Anaya a été entièrement renouvelé en 2008.

Au *Mexique*, l'activité est en croissance chez Larousse, grâce aux ventes au gouvernement et aux performances du segment Français Langues Etrangères.

Fascicules : l'activité des fascicules est en recul par rapport à 2007, notamment sur les marchés matures en France, en Italie et en Espagne. Ces reculs ont été en partie compensés par la forte performance du Royaume-Uni grâce à la déclinaison sur ce marché des collections à succès Tricot et Bismarck.

B3 - Investissements

En décembre, Hachette Livre s'est porté acquéreur d'une participation majoritaire dans les Editions Albert René, éditeur d'Astérix, auprès d'Albert Uderzo, le co-créateur du personnage, et d'Anne Goscinny, la fille de son co-auteur René Goscinny. Hachette Livre devient ainsi l'éditeur de tous les albums Astérix et exploitera également l'ensemble des droits dérivés liés au personnage, y compris les droits audiovisuels.

Dans le cadre de sa stratégie numérique, le Groupe a acquis la société française Numilog, leader spécialisé dans la commercialisation d'œuvres au format numérique. Numilog a pour vocation d'offrir ses services à tous les éditeurs du marché, à l'image du système de distribution de la Branche Industrielle et Commerciale pour les livres physiques. En octobre, un partenariat a été noué avec la FNAC et Sony pour fournir en avant-première les e-readers de Sony en livres numérisés.

C - Perspectives

En 2008, Hachette Livre a atteint plusieurs des objectifs qu'il s'était fixés :

Tout d'abord des synergies internationales dans les domaines du packaging, du marketing, de la promotion, et plus particulièrement de la promotion via internet ont permis d'optimiser le succès planétaire de Stephenie Meyer.

Ensuite la stratégie d'extension géographique a été poursuivie et s'est matérialisée par la création de Hachette India, et d'une Direction du développement international visant à implanter Lagardère Publishing dans les grands marchés émergents.

Enfin, dans le domaine du numérique, il a été procédé à l'acquisition de la société Numilog, leader français du stockage et de la commercialisation des livres sous forme numérique.

Lagardère Publishing s'attend à une année 2009 rendue difficile par la conjoncture, surtout sur ses marchés grand public en Europe et aux Etats-Unis. Les marchés de l'Education devraient être moins sensibles aux variations économiques, mais il est à noter un tassement des marchés scolaires en Espagne, et en France du fait que la réforme des programmes de lycée a été repoussée à 2010.

La crise du crédit et la nécessité pour certains investisseurs de trouver rapidement des financements devraient par ailleurs favoriser l'apparition d'opportunités de croissance externe pour Lagardère Publishing.

5.2.1.2 LAGARDÈRE ACTIVE

Afin de répondre à l'évolution de ses métiers, les activités d'éditeur de magazines, audiovisuelles et numériques du groupe Lagardère sont réunies au sein de Lagardère Active. Le rapprochement, qui avait été annoncé fin 2006, s'est concrétisé sur le plan juridique au cours des derniers mois de 2007 par une série d'opérations d'apports, de cessions et de fusions. Celles-ci ont consisté à regrouper sous une nouvelle société holding qui a pris le 31 décembre 2007 la dénomination sociale de Lagardère Active, les différentes sociétés sous-holding de cette branche : Hachette Filipacchi Presse pour les activités Presse, Lagardere Active Broadcast pour les activités Radio et Télévision, Lagardere Active Digital pour les activités numériques, etc.

Les opérations de regroupement des différentes activités sous les nouvelles structures ainsi mises en place par Lagardère Active ont été finalisées à la fin du 1^{er} semestre 2008.

Ce pôle a pour ambition de devenir leader dans la génération de contenus, notamment numériques, et dans leur agrégation sur un certain nombre de marchés où le Groupe est présent. La réunion des talents, des ressources, des contenus et marques déjà existants permet de créer un large portefeuille d'actifs, y compris à l'international. Une stratégie numérique ambitieuse est mise en place, combinant croissance interne, grâce au large portefeuille de contenus produits par le Groupe, et croissance externe, si les opportunités le permettent.

Le nouvel ensemble a enfin lancé en janvier 2007 un programme d'amélioration de la performance, baptisé Active 2009, portant sur la rationalisation du portefeuille et l'optimisation des coûts.

A - Principales activités et principaux marchés

Lagardère Active rassemble des activités de Presse Magazine, Licensing, Radio, Chaînes thématiques, Production et distribution audiovisuelles, Régies publicitaires, édition numérique, agence numérique, ainsi qu'une participation de 20 % dans Canal+ France.

A1 - Presse Magazine

Lagardère Active est le premier éditeur de Presse Magazine grand public au monde en nombre de titres (220 titres publiés) et d'implantations internationales (présent dans 45 pays, en tant qu'opérateur, en joint venture ou par le biais de licences).

La thématique féminine est au cœur du portefeuille de magazines de Lagardère Active, qui couvre également, en France et à l'étranger, les thématiques : Actualité, Automobile, Décoration, Jeunesse, Loisir, People, Télévision.

Lagardère Active est N°1 en France[§], N°2 en Espagne^{**}, N°3 en Italie^{††} et en Russie^{‡‡}, N°5 en Grande-Bretagne et 1^{er} éditeur étranger aux Etats-Unis^{§§}, au Japon^{***} et en Chine^{†††}.

L'activité Magazine regroupe la Presse Magazine France, qui comporte une activité de Suppléments (titres vendus à la Presse Quotidienne Régionale) et la Presse Magazine Internationale. Lagardère Active décline, dans les pays où il est implanté, les marques phares dont il est propriétaire, telles que Elle et ses déclinaisons, Psychologies, Car&Driver, Woman's Day, Red, 25 ans, etc.

Lagardère Active détient également une participation de 42 % dans le groupe Marie-Claire.

Le chiffre d'affaires de la presse magazine représente 72,9 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Active, dont 63 % à l'international.

Les intervenants sur le marché de la presse magazine grand public sont soit des groupes généralistes présents dans un ou deux pays (Time Inc. aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, Mondadori en Italie et en France, EMAP en Grande-Bretagne, ...), soit des groupes développant des politiques de marques globales (Hearst, Condé Nast).

Le chiffre d'affaires de l'activité presse de Lagardère Active provient, hors numérique, pour 42 % de la vente des magazines (dont le quart par abonnement), pour 58 % de la vente de pages de publicité.

[§] Sources : OJD pour la diffusion et TNS-MI pour la publicité

^{**} Source : Chiffre d'affaires totaux publiés par INFO ADEX. Nombre total d'exemplaires vendus (OJD) ; Nombre de lecteurs totaux (EGM).

^{††} Source : Comptes officiellement publiés par les éditeurs (chiffre d'affaires total).

^{‡‡} Source : Chiffre d'affaires diffusion au prix public (distributeurs).

^{§§} Sources : Ad Age Top Consumer Magazine Company (chiffre d'affaires total) ; TNS Media Intelligence Report (Chiffre d'affaires publicité).

^{***} Source : "Bureau des Taxes" de Tokyo.

^{†††} Source : Classement des éditeurs étrangers bénéficiant de "copyright coopération" avec éditeurs chinois.

A2 - Radio

La radio représente 14,5 % du chiffre d'affaires de Lagardère Active, dont 50 % à l'international.

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

- *Europe 1*, radio de référence, fidèle à sa vocation généraliste, exigeante et grand public. Europe 1 est écoutée en moyenne par 5,1 millions d'auditeurs de 13 ans et plus chaque jour⁺⁺⁺.
- *Virgin Radio*, radio musicale générationnelle des jeunes adultes de 18 à 34 ans, est fondée sur des valeurs de création, de fantaisie, d'originalité et d'audace. Virgin Radio programme une musique Rock qui trouve ses racines dans les années 90 et favorise l'émergence des nouveaux talents. Virgin Radio est écoutée par 2,8 millions d'auditeurs par jour.
- *RFM*, radio musicale "adulte contemporaine", est la station qui est positionnée sur la diversité de sa programmation musicale avec le logo « Tous les meilleurs hits ». RFM est la seconde radio musicale en France sur les 30-49 ans.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite le savoir-faire radio de la Branche dans sept pays (Europe de l'Est, Allemagne et Afrique du Sud). Ses 25 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par près de 34 millions d'auditeurs.

Dans quasiment tous les pays où elle est présente, LARI est le leader du marché des radios privées : 1^{er} groupe en Russie, Pologne, Roumanie, République Tchèque, dans le Land de Sarre en Allemagne et en Afrique du Sud.

En France comme à l'étranger, les activités de radios 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.

Les revenus des radios sont constitués à plus de 90 % de recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et de la santé du marché publicitaire.

A3 - Chaînes de télévision

Lagardère Active est présent sur deux thématiques, tant sur la TNT que sur le câble et le satellite :

- la musique, avec sur la TNT gratuite Virgin 17, et 5 chaînes sur le câble et le satellite (MCM, MCM Top, MCM Pop, MCM Belgique, Mezzo – détenue à 40 % par France Télévisions) ;
- la jeunesse, avec Canal J (pour les enfants de 7 à 14 ans), sur le câble et le satellite ainsi que la TNT payante, TiJi (pour les moins de 7 ans), Filles TV (pour les filles de 11 à 17 ans), et Gulli, détenue à 34 % par France Télévisions, depuis novembre 2005 sur la TNT gratuite.

⁺⁺⁺ Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et +, vague nov-déc 2008

Grâce à cette offre, Lagardère Active est leader en France sur les domaines de la musique et de la jeunesse^{§§§}. Plus spécifiquement, Gulli est la troisième chaîne de la TNT auprès des 4 ans et plus équipés d'un adaptateur TNT avec 3,8 % de part d'audience. En incluant les chaînes hertziennes, elle se classe 6^{ème}, devant France 5, Canal+ et Arte^{****}.

Les activités d'édition de chaînes de télévision sont soumises aux législations et réglementations françaises et communautaires qui régissent le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications.

Les revenus des chaînes câbles et satellites sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent. Les chaînes TNT Virgin 17 et Gulli, diffusées gratuitement sur la Télévision Numérique Terrestre, tirent leurs revenus de la publicité, et bénéficient d'une base de téléspectateurs potentiels élargie et du dynamisme du marché publicitaire de ce média en développement. La couverture de la TNT est passée en 2008 à environ 90 % de la population française⁺⁺⁺⁺, et le nombre d'initialisés peut être estimé à 72 % de la population française si on additionne les foyers équipés TNT et ceux recevant la TNT via le câble ou le satellite⁺⁺⁺⁺.

A4 - Production audiovisuelle

Dans le domaine de la production et de la distribution audiovisuelle, Lagardère Active fournit à toutes les chaînes hertziennes des programmes de stocks (fictions, documentaires, animation) et de flux (magazines, divertissements, access prime-time), à travers sa filiale Lagardère Entertainment.

En 2008, Lagardère Active est toujours le premier producteur de fictions prime-time en France^{§§§§} (en nombre d'heures diffusées) et le troisième producteur de flux^{*****}.

Le chiffre d'affaires de ces sociétés est composé des financements accordés par les diffuseurs ou les co-producteurs, auxquels viennent s'ajouter des aides du type CNC. Le chiffre d'affaires d'une production donnée ne dépend pas directement du niveau d'audience réalisé, ce qui en fait une activité moins risquée que les productions cinématographiques exploitées en salle par exemple.

A5 - Régie publicitaire

Régie de la diversité, Lagardère Publicité représente plus de 150 marques médias avec des positions de leader sur les cibles publicitaires clefs :

- 1^{ère} régie Presse Magazine avec une part de marché de 23 %⁺⁺⁺⁺⁺ ;
- 1^{ère} régie Radio avec 34 % de part d'audience commerciale sur les 13 ans et plus⁺⁺⁺⁺⁺ ;
- une régie Internet puissante : l'offre de Lagardère Publicité a rassemblé près de 22 millions de visiteurs uniques en décembre 2008^{§§§§§}, ce qui la positionne comme la 7^{ème} régie du marché et la première régie « groupe média ».

§§§ Source : Enquête MédiaCabSat décembre 2007 – juin 2008

**** Source : Enquête Médiamétrie janvier-décembre 2008

++++ Source : CSA

++++ Source : Médiamétrie/ Référence des équipements Multimédias/ décembre 2008

§§§§ Source : Ecran Total

***** Source : Ecran Total

+++++ Source : TNS MI

++++ Source : 126000 RADIO - ND 2008 - LàV - 5h/24h

§§§§§ Source : Médiamétrie/netratings ; tous lieux de connexion, France décembre 2008 (applications Internet exclues)

A6 - Numérique

Répondant au défi de la transformation numérique et à la croissance du marché publicitaire sur internet, Lagardère Active a poursuivi en 2008 le développement de son activité numérique, passant de 3 % du chiffre d'affaires en 2007 à plus de 6 % en 2008.

Lagardère Active a poursuivi la croissance de son activité d'édition, avec l'ambition prioritaire de construire un leadership sur le segment féminin sur chacun de ses grands territoires stratégiques, tout en complétant cette présence avec au moins une position forte sur les segments clés du Groupe : santé/bien-être, décoration, automobile, entertainment.

- Au global, Lagardère Active totalise environ 50 millions de visiteurs uniques et 745 millions de pages vues par mois en décembre 2008, en progression de l'ordre de 100 % par rapport à décembre 2007.
- Capitalisant sur ses marques fortes, des progressions importantes d'audience ont été réalisées sur les 18 derniers mois : le Groupe a désormais 16 sites/networks dont l'audience dépasse 1 million de visiteurs uniques à fin 2008, contre seulement 1 seul en septembre 2006.
- Le network Elle représente désormais 10,8 millions visiteurs uniques dans le monde, 3 fois plus qu'en 2007, sur l'Europe, les USA et l'Asie, avec des positions fortes en France, avec plus de 2,2 millions visiteurs uniques (Elle.fr est ainsi n°2 sur le segment féminin haut de gamme), en Chine, au Japon ou en Russie.
- En France, les développements organiques ont été complétés par l'acquisition de Doctissimo en février 2008, l'éditeur spécialisé dans le web santé et bien-être et leader en audience sur la cible féminine. Doctissimo touche chaque mois en France plus de 9 millions de visiteurs uniques à travers les quatre sites de son réseau. Le principal, doctissimo.fr, est crédité par Nielsen-Mediamétrie de 8 millions de visiteurs uniques en décembre 2008. Le portail santé préféré des français est également une des plus importantes plateformes communautaires du web français : son forum est considéré comme le forum le plus actif du web francophone.
- Aux Etats-Unis, l'activité de Régie internet, Jumpstart, acquis en mai 2007, a renforcé le portefeuille commercial de Lagardère Active auprès des annonceurs dans le secteur automobile. En outre, Jumpstart a permis à Lagardère Active d'entrer dans le secteur des concessionnaires automobile aux Etats-Unis qui représentent environ 50 % des annonces publicitaires dans le domaine de l'automobile.
- En Angleterre, l'acquisition en avril 2008 de Digital Spy permet Lagardère Active d'asseoir une position forte sur l'entertainment sur ce marché.

B - Activités au cours de l'exercice 2008

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2008 : 2 111 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités - France

	2008	Rappel 2007
Presse	75,8%	78,2%
dont Presse Magazine et suppléments	72,9%	67,9%
Presse Quotidienne Régionale	0,0%	9,6%
Autres activités	2,9%	0,7%
Audiovisuel	24,2%	21,8%
dont radio	14,5%	12,8%
télévision	9,7%	9,0%
Total CA	100,0%	100,0%
<i>dont numérique</i>	<i>6,2%</i>	<i>3,1%</i>

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2008	Rappel 2007
- France	49,2%	51,1%
- USA	13,8%	14,1%
- Asie Pacifique	5,6%	5,2%
- Italie	5,6%	5,1%
- Péninsule Ibérique	4,7%	5,2%
- Russie	11,0%	9,4%
- Autres	10,1%	9,9%
Total CA	100,0%	100,0%

B1 - Plan d'amélioration de la performance

Le plan d'amélioration de la performance sur 3 ans débuté en 2007 s'est prolongé sur 2008.

Ce plan comporte plusieurs volets :

- cession d'actifs non stratégiques : depuis 2007 le Groupe s'est désengagé d'un certain nombre d'actifs considérés non stratégiques dont la division de la Presse Quotidienne Régionale (décembre 2007), la SCPE (mars 2008) ainsi que certaines sociétés de production télévisuelle telles que Les Films d'Ici (2007), 13 Production (2007) et l'activité radio en Hongrie. Le recentrage sur les activités stratégiques se poursuivra sur 2009 ;
- rationalisation du portefeuille pays de la presse magazine en passant d'un mode opérateur à un mode de licence avec des partenaires locaux. Sont ainsi passés sous licence en 2007 la Norvège, la Suède, la Pologne et le Portugal, puis, en 2008 la Belgique (juin), la Thaïlande (juin) et la Grèce (août) ;

- restructuration du portefeuille de titres presse par :
 - l'arrêt des titres déficitaires : 22 titres ont été arrêtés entre novembre 2006 et décembre 2008, en France (*Match du Monde*, *l'Echo des Savanes*, *Elle à Paris*, *Guides Bonnier*, *Isa*, *Top famille*, *la Libre Match*), en Italie (*Quark*, *Rakam*, *Tuttomoto*, *Gente Mese*, *Musica Jazz*), aux Etats-Unis (*Première*, *Shock*, *Home*), en Espagne (*Asi son las cosas*, *Teleindiscreta*), au Japon (*Vingtaine*, *Books*), en Russie (*IMG Daily*) et à Taiwan (*Elle Girl*) ;
 - à cela, s'ajoute la cession de titres ne correspondant pas à des priorités stratégiques : 1 en France (*Onze Mondial*), 1 en Italie (*Eva Tremila*), 1 en Espagne (*Que Leer*) et 1 au Royaume-Unis (*Real Homes*). En outre, Lagardère Active a apporté dans un joint-venture avec D'Agostinie 3 titres automobiles : *Gente Motori*, *Auto & Fuoristrada*, *Riders*. Enfin, en janvier 2009, *TV Hebdo* détenu par Lagardère Active France et *TV Mag* détenu par le groupe Figaro ont fusionné.

Programme de réduction de coûts :

- la réalisation d'un appel d'offres mondial sur le papier et l'optimisation des spécifications ;
- des appels d'offres d'impression en France et Italie et la revue des spécifications partout dans le monde ;
- réduction des effectifs de plus de 10 % en France, hors numérique, suite à la mise en place d'un plan de départ volontaire ;
- réduction des effectifs à l'international.

B2 - L'activité 2008 par métier

B.2.1 - Presse magazine France

En termes de périmètre, l'année 2008 a été marquée par :

- la prise de contrôle de Finev, société editrice de *Psychologies*. A compter du 1^{er} juin 2008, Finev est consolidée à 100 % (la participation de 50 % était mise en équivalence auparavant) ;
- l'acquisition du groupe Massin, qui édite les magazines *Art et Décoration* et *Maison et Travaux*, avec une consolidation au 1^{er} mai 2008 ;
- la cession de SCPE, qui édite les magazines masculins *Entrevue* et *Choc*, avec une sortie de périmètre au 31 mars 2008.

La Presse Magazine France réalise une bonne performance dans un contexte difficile :

- légère décroissance de la publicité même si celle-ci est contrastée suivant les segments : *Elle*, *Paris Match*, *Public* et le *JDD* sont ainsi en progression.
- après une année 2007 exceptionnelle sur la diffusion, portée par une actualité riche, léger recul de la diffusion globale.

La plupart des hebdomadaires enregistrent toutefois des gains de parts de marché (*Elle*, *Télé 7 Jours*, *Public*, *Ici Paris*). La diffusion France payée publiée par l'OJD de nos plus grands titres s'établit en 2008 par rapport à 2007 :

- *Tele7Jours* : - 2,8 % pour un marché à - 3,3 %
- *Public* : + 1,4 % pour un marché à - 0,6 %
- *Paris Match* : - 3,5 % pour un marché à - 1,8 %
- *Elle* : + 4,9 % pour un marché à - 0,7 %

B.2.2 - Presse magazine Internationale

Aux Etats-Unis, la crise financière a eu des effets perceptibles notamment sur le marché de l'automobile dès le 1^{er} trimestre 2008. Afin d'en limiter les effets, les restructurations de coûts ont été poursuivies, le titre Home a été arrêté en fin d'année. Le chiffre d'affaires de l'activité magazine a, malgré l'exposition au marché automobile, limité la baisse grâce à la croissance du chiffre d'affaires numérique porté par l'expansion de Jumpstart, société acquise en 2007 et les sites automobiles.

La Russie a affiché une forte croissance de son chiffre d'affaires en 2008, croissance liée au dynamisme du marché russe dans les premiers mois de l'année, la bonne performance des titres Lagardère et la croissance des titres nouvellement lancés : Starhit lancé en fin 2007 et *Marie Claire* Ukraine lancé en septembre 2008. Cependant, le marché a été impacté par la crise internationale en fin d'année avec un fort ralentissement de la croissance.

En Italie, Lagardère Active est numéro un sur le segment des magazines féminins haut de gamme avec *Elle* et *Marie-Claire*. Le chiffre d'affaires d'Italie est en léger retrait sur 2007 en publicité et diffusion. Afin de préserver la rentabilité, un nouveau plan de restructuration a été lancé et le titre *Eva Tremilla* a été cédé. Par ailleurs un accord de Joint Venture a été conclu en fin d'année 2008 avec le groupe De Agostini mettant en commun les titres « motor & yachting » des deux groupes dans un but de synergies.

L'Espagne est le pays européen qui a le plus souffert de la crise avec un fort retrait du chiffre d'affaires publicitaire et à un moindre degré, la diffusion. Le secteur des féminins, soutenu par *Elle* a mieux résisté à la crise que les autres segments, le secteur de la décoration en revanche a affiché un fort retrait en réponse à la crise immobilière. Le segment de la télé a continué de souffrir; le titre *Téléindiscreta* a été arrêté en fin d'année. Dans ce contexte, *Que Leer* a été cédé et un nouveau plan de restructuration a été lancé en fin d'année.

Le Royaume-Uni a mieux résisté en 2008 que les autres pays développés, à la baisse du chiffre d'affaires publicitaire grâce à une bonne gestion de l'activité diffusion. L'activité Digital est portée par l'acquisition réalisée au 1^{er} trimestre 2008 du site Digital Spy, site d'information et de forums sur les people. Le segment people est légèrement en hausse par rapport à l'année précédente, quand le segment féminin, plus dépendant du marché publicitaire, accuse un recul.

Au Japon, le chiffre d'affaires publicitaire et diffusion est en retrait. Les magazines féminins ont principalement été touchés : *Fujingaho*, *25 ans*, et plus modérément *Elle*. L'augmentation de l'activité de custom publishing a permis de compenser partiellement ces tendances.

La Chine, en 2008, a conservé une forte expansion, poussée par la croissance du pays et par le lancement d'un nouveau titre lancé en juin 2008 : *Fémima* (quinzomadaire).

Au total, l'activité de la Presse Magazine International termine l'année en légère baisse.

B.2.3 - Radio

Europe 1, radio de référence, a modifié profondément sa grille à la rentrée 2008 pour accentuer son positionnement de radio généraliste. Europe 1 gagne ainsi en 1 an 12 % de part d'audience^{*****} sur les 13 ans et plus, la croissance est encore plus marquée sur ses cibles commerciales : + 32 % sur les 25-49 ans, et + 17 % sur les CSP+.

Grâce à la mise en place d'une toute nouvelle grille à la rentrée 2008 Virgin Radio devient 2^{ème} radio de France sur les 25-34 ans⁺⁺⁺⁺⁺. Un format musical unique « Rock Star Music », 2 émissions phares animées d'une part par Cauet, d'autre part par Bruno & Camille constituent aujourd'hui le succès de Virgin Radio.

RFM se positionne aujourd'hui comme la deuxième radio musicale adulte⁺⁺⁺⁺⁺ avec un nouveau logo « tous les meilleurs hits », une nouvelle matinale installée à la rentrée 2008, animée par Laurent Petitguillaume et Stefan Caza ; et toujours le rendez-vous de Bruno Robles dans l'après-midi.

Le CSA a lancé le 26 mars 2008, le 1^{er} appel aux candidatures pour la radio numérique portant sur 19 agglomérations françaises correspondant à une couverture de 30 % de la population.

Lagardère Active a déposé le 1^{er} octobre 2008 les candidatures suivantes :

- la reprise des programmes existants : Europe 1 et Europe 1 Sport, Virgin Radio, RFM (et leurs déclinaisons locales – 22 dossiers distincts)
- deux nouveaux projets : Europe 1 Info et Virgin Radio 100 % Rock Français

Tous les dossiers ont été déclarés recevables par décision du CSA le 5 décembre 2008. La sélection des candidats est annoncée courant mars 2009 et la délivrance des autorisations en fin de 1^{er} semestre 2009.

A l'international, LARI a poursuivi son expansion en 2008 :

- en Roumanie, lancement de Vibe Fm, 3^{ème} format Dance ;
- en Pologne, lancement de Chillizet, un 5^{ème} réseau, sur les 12 principales villes du pays et réorganisation de ses 3 réseaux locaux ciblés et complémentaires de RadioZet : relancement de AntyRadio et Planeta et consolidation du réseau Plus ;
- lancement en décembre 2008 de Sveeje 5^{ème} radio en Russie sur un format « Dance » afin d'offrir aux auditeurs et aux annonceurs un éventail plus complet de formats et cibles ;
- candidature à l'appel d'offre pour l'attribution d'une fréquence nationale au Maroc (réponse 1^{er} trimestre 2009).

A ces développements s'ajoutent de bons résultats d'audience en Russie, Roumanie, Pologne et République Tchèque qui permettent à LARI de consolider ses positions sur l'ensemble des 7 pays où elle est implantée.

***** Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et + PDA, vagues nov-déc 2007 et nov-déc 2008

+++++ Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et +, vague nov-déc 2008

++++ Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et +, vague nov-déc 2008

Ses radios réunissent plus de 17 millions d'auditeurs quotidiens en Russie^{§§§§§§}, 8,5 millions en Pologne^{*****}, 4 millions en Roumanie⁺⁺⁺⁺⁺⁺⁺, 2 millions en République Tchèque⁺⁺⁺⁺⁺⁺⁺, près d'1 million et demi en Afrique du Sud^{§§§§§§} et d'1 million en Allemagne^{*****} soit 33,8 millions d'auditeurs sur l'ensemble des pays où opère LARI⁺⁺⁺⁺⁺⁺⁺.

En parallèle de son activité éditoriale, LARI a systématiquement développé ses propres régies qui commercialisent en exclusivité, en plus de ses propres radios, de nombreux éditeurs extérieurs tels que Radio Impuls leader en République Tchèque ou le réseau PN en Pologne.

Cette stratégie permet à LARI de renforcer son leadership commercial avec le 1^{er} rang parmi les régies radios en Russie, Pologne, Roumanie, République Tchèque et Afrique du Sud.

En France, en dépit d'un marché publicitaire 2008 en recul de 4,8 %, les radios de Lagardère Active ont fini l'année en légère hausse. LARI termine l'année 2008 en progression malgré une décroissance sur la fin de l'année.

En 2009, la régie commerciale de Lagardère Active ne représentera plus le GIE Les Indépendants.

B.2.4 - Chaînes de télévision

L'année 2008 a été marquée par la montée en puissance de la TNT, dont l'audience progresse parallèlement à la progression de son initialisation et de sa couverture. La part des autres TV (hors chaînes hertziennes traditionnelles) est ainsi passée en un an de 20,8 % à 26,3 % de part d'audience⁺⁺⁺⁺⁺⁺⁺, en grande partie du fait de la progression de la TNT. Ces résultats d'audience commencent à se traduire en termes de chiffre d'affaires publicitaire avec des taux de croissance supérieurs à 100 % en 2008.

Dans un environnement concurrentiel intense, les bons résultats d'audience^{§§§§§§§§} obtenus confirment la performance des chaînes du Groupe, tant sur la TNT que sur le câble et le satellite :

- Gulli est la 3^{ème} chaîne de la TNT, avec 3,8 % de part d'audience ;
- L'ensemble des chaînes jeunesse de Lagardère Active représentent 13,9 % de part d'audience nationale sur les 4-10 ans, devant France 3 et M6. Canal J et Tiji sont respectivement les 2^{ème} et 3^{ème} chaînes du câble et du satellite tous publics confondus avec 1,0 % et 0,8 % de part d'audience auprès des 4 ans et plus ;
- Virgin 17 se renforce sur les 15-24 ans en progressant de plus de 80 % sur cette cible. La chaîne renforcera en 2009 sa programmation auprès des moins de 50 ans.
- MCM est la 1^{ère} chaîne musicale du câble et du satellite depuis plus de 10 ans auprès des 15-34 ans avec 1% de part d'audience.
- Mezzo poursuit son développement à l'international : elle est reçue par 15,4 millions d'abonnés dans 39 pays.

Fin 2008, la régie commerciale a signé un nouveau contrat de commercialisation des chaînes de NBC Universal Global Networks France (13^e Rue et SciFi).

§§§§§§ Source : TNS Gallup Média, Juil/Sept 08

***** Source : SMG/KRC Oct/Déc 08

+++++++ Source : SAR Mai 08

+++++++ Source : Radio Project avr.-sept. 08

§§§§§§ Source : RAMS Juil/Oct 08

***** Source : AS&S MAIL 2008

+++++++ Sources : TNS Gallup Média Régions Oct/Déc 08 ; MML Sk Juil/Déc 08

+++++++ Source : Médiamat décembre 2008 vs décembre 2007, 4 ans et +

§§§§§§ Source : Enquête MédiaCabSat décembre 2007 – juin 2008, Médiamat année 2008

B.2.5 - Production et distribution audiovisuelles

Au travers de ses activités de production et distribution audiovisuelles, Lagardère Active est un partenaire majeur des chaînes hertziennes pour la fiction de prime-time et les programmes de flux (magazines...) avec environ 800 heures produites en 2008 et 12 des 100 meilleures audiences de prime-time en 2008 tous programmes confondus^{*****}, réunissant chacun entre 7,7 et 8,8 millions de téléspectateurs.

Dans le domaine de la fiction de prime-time, et pour la 7^{ème} année consécutive, Lagardère Active arrive à la 1^{ère} place du classement annuel 2008^{††††††††} avec 108 heures diffusées sur la saison 2007/2008.

Lagardère Entertainment se distingue par la production d'unitaires et de fictions de prestige, telle que *Le gendre Idéal* (DEMD Productions pour TF1), *Plus tard tu comprendras* (Images et Cie), par ses séries-phares à héros récurrent comme *Julie Lescaut*, *Diane Femme Flic* et *Famille d'accueil* (GMT Productions pour TF1), *Joséphine ange gardien* (DEMD Productions pour TF1), *Père & Maire* (Aubes Productions pour TF1). Lagardère Entertainment se développe aussi dans le format 52 minutes avec, par exemple, *Merci les enfants vont bien* (DEMD Productions pour M6) et nouvellement créé en 2008 *Flics* et *Les Bougon* (GMT pour TF1).

Lagardère Active est également un des leaders dans le domaine du flux, grâce notamment à Maximal Productions (*C' dans l'air*, *C'est à dire*, quotidiennes sur France 5 et *@ la carte* quotidienne pour France 3), Image et Cie (*Ripostes* pour France 5).

L'activité de Lagardère Entertainment est en décroissance en données comparables d'environ - 5 % par rapport à 2007.

B.2.6 - Numérique

De nombreux sites Internet ont été lancés ou relancés en 2008 dans le cadre du déploiement de l'activité numérique de Lagardère Active autour de ses 5 segments prioritaires :

- sur la France, lancement du portail entertainment Premiere fin 2008, refonte de Psychologies.fr, lancement de Dekio, moteur de recherche sur la déco, refonte d'Europe1.fr et des sites Jeunesse ;
- Doctissimo, qui a rejoint Lagardère Active en février, a continué à développer son audience pendant ce premier exercice d'intégration, passant de 6,6 millions de visiteurs uniques en décembre 2007 à plus de 9,6 millions de visiteurs uniques un an plus tard. Doctissimo s'est par ailleurs doté d'une nouvelle suite logicielle, Community Factory, dédiée aux applications communautaires (forums, chat, blogs, réseau social...), développée dans son centre de R&D de Sophia-Antipolis et fondée sur le logiciel de forum de discussion Mesdiscussions racheté fin 2007 ;

***** Source : Mediamétrie / Médiamat sur les 4 ans et plus
†††††††† Source : Ecran Total

- grâce à son savoir faire éditorial et à la maîtrise de technique de référencement, Newsweb a conservé des positions de leadership d'audience sur l'ensemble de ses thématiques « historiques », à savoir la bourse, le sport, l'automobile ;
- la dimension News a pris de l'ampleur via le JDD.fr qui a développé progressivement une audience significative (environ 1,5 million de visiteurs uniques en fin d'année selon Médiamétrie-NNR).

De nombreux développements ont également eu lieu à l'international autour des segments-clés prioritaires du Groupe :

- refonte d'Elle Chine, Japon, Espagne et Pays-Bas sur le féminin ;
- lancement des sites automobiles par Newsweb en Italie et en Espagne avec Car&Driver (septembre 2008), complété par l'acquisition de theF1.com intégré dans le site espagnol (mi 2008). Newsweb a ainsi contribué au développement de la thématique automobile dans d'autres pays européens dans lesquels Lagardère Active dispose déjà d'un actif éditorial (magazine la plupart du temps). Newsweb opère ainsi la plateforme technologique des sites automobiles italien et espagnol lancés cette année ;
- acquisition de Digital Spy en avril 2008 au Royaume-Uni, permettant d'asseoir une position forte sur l'entertainment sur ce marché ;
- enfin, Jumpstart, régie internet leader spécialisée sur l'automobile aux Etats-Unis, a continué sa croissance en 2008 et a développé sa rentabilité dans un contexte de marché automobile américain extrêmement difficile.

o o
o

La fin de l'année 2008 a été marquée par la tension sur les marchés financiers et un ralentissement de la croissance sur les principales zones géographiques qui s'est traduite par une moindre visibilité sur ces mêmes marchés publicitaires.

Lagardère Active a approfondi le plan d'économies de 70 M€ annoncé en janvier 2007 et a revu son objectif en juin 2008 à 86 M€ à l'horizon 2009, avant impact des tensions inflationnistes, principalement sur le papier. Le surplus d'économies dégagées en 2008 a ainsi permis de compenser l'impact des hausses du prix du papier en 2008. Dans un contexte de crise économique majeure, Lagardère Active continuera en 2009 à approfondir son plan d'économies.

C - Perspectives

Le contexte économique mondial est devenu très incertain en ce début d'année 2009. Lagardère Active, dont le chiffre d'affaires est publicitaire pour environ 55 %, est assurément fortement impacté par l'état général de l'économie dans les pays où Lagardère Active opère. Dans ce contexte, la visibilité sur le marché publicitaire est particulièrement faible tant pour les magazines que pour la radio et le média internet. Les tendances publicitaires des premières semaines de 2009 sont fortement négatives dans les principaux pays dans lesquels Lagardère Active est présent.

Dans ce contexte, l'accent sera plus que jamais mis en 2009 sur l'approfondissement du plan d'amélioration de la performance et sur la rationalisation du portefeuille d'actifs.

5.2.1.3 LAGARDERE SERVICES

A - Principales activités et principaux marchés

Leader mondial de la distribution de presse, Lagardère Services anime le premier réseau international de magasins dédiés à la vente de produits de loisirs culturels, de boutiques Duty Free et de concepts spécialisés (3.900 magasins) sous enseigne internationale (RELAY, Virgin en zone de transport) ou à forte identité locale (Payot, Inmedio).

En 2008, Lagardère Services a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 500 M€ dont 71,7 % générés hors de France.

Lagardère Services poursuit en 2008 le développement de son activité de commerce de détail en testant des concepts commerciaux nouveaux et en renouvelant de nombreux contrats de concession dans les lieux de transport. Les sociétés filiales de Lagardère Services concluent de nouveaux contrats de distribution de presse en Europe comme en Amérique du Nord, confortant ainsi leur expertise unique de distributeur spécialisé de produits de communication. Au cours de 2008, Lagardère Services poursuit le développement de la plateforme de téléchargement de presse magazine: HDS Digital.

Quelques chiffres clés :

- Lagardère Services a constitué un réseau unique de 3.900 magasins dans 19 pays à travers le monde ;
- Lagardère Services est numéro 1 sur le marché de la distribution de presse internationale en Belgique, au Canada, en Espagne, en Hongrie et en République tchèque ;
- plus de 50.000 magasins de presse sont approvisionnés chaque jour par Lagardère Services en Europe et 180.000 en Amérique du Nord ;
- 1.300 magasins sous enseigne Relay dans 15 pays servent 1 million de clients par jour.

Lagardère Services articule son développement autour de deux métiers : (1) le commerce de détail, regroupant le commerce dédié au service des voyageurs et le commerce en centre-ville et dans les centres commerciaux, (2) les activités de distribution de presse aux points de vente.

A1 - Le commerce dédié au service des voyageurs

Leader mondial du commerce dédié au service des voyageurs avec des entreprises telles Relay France, Lagardère Services Asia-Pacific ou Aelia, Lagardère Services a réalisé de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 19 pays où ses enseignes sont présentes. Avec Relay, Lagardère Services anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins de presse. Profitant de l'ouverture de nouveaux points de vente (Allemagne, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Etats-Unis, Australie, Chine...), Relay propose à un nombre croissant de voyageurs une large gamme de produits à consommer à l'occasion du transport : journaux, magazines, livres, confiserie, souvenirs, produits alimentaires...

Dans les aéroports, outre les Relay implantés dans près de 100 aéroports internationaux et les magasins Newslink en Australie et à Singapour, Lagardère Services exploite également des points de ventes hors taxes et des enseignes spécialisées grâce à Aelia, numéro 1 français du commerce en aéroports.

Aelia gère plus de 141 points de vente dans 20 aéroports en France, en Grande-Bretagne (Belfast et Luton) et en Pologne (Varsovie, Cracovie). En plus des enseignes en franchise comme Virgin ou Hermès, Aelia dispose d'un portefeuille d'enseignes propres, telles que Pure & Rare, Beauty Unlimited, French Days, The Gourmet Shop, Cosmopole... Aelia exerce également une activité de vente à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes (Air France notamment).

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Services exploite de nombreux magasins de musique, de lecture et de petite électronique sous enseigne Virgin (en France, en Australie, en Chine, en Allemagne et aux États-Unis). Enfin, les enseignes « Découvrir » en France, en Amérique et en Australie, offrent aux touristes des produits spécifiquement liés aux sites ou aux régions dans lesquels ils sont implantés.

La concurrence, dans la vente de presse en zone de transport, est essentiellement locale : Hudson News, Paradies ou HMSHost en Amérique du Nord, Valora en Suisse, Valora et Eckert en Allemagne, Areas en Espagne, Ruch et Kolporter en Pologne...

Les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et enseignes spécialisées sont DFS (Groupe LVMH), TNG (The Nuance Group), Aldeasa, Heinemann et Dufry auxquels s'ajoutent des acteurs européens tels que Aelia et World Duty Free (Groupe Autogrill).

Lagardère Services a lancé un plan de diversification de ses activités de commerce de détail sur les segments de la restauration rapide, du coffee shop et des concepts spécialisés. Fort de sa présence dans 19 pays et de l'expertise acquise sur ces différents marchés, Lagardère Services a noué des partenariats avec des acteurs majeurs du commerce de détail tels que Paul, Moa, Costa, Bijoux Ternier, L'Occitane.

Dans le cadre de son orientation stratégique de développement dans les zones de transport, un accord de cession du groupe Virgin a été signé fin décembre 2007 et réalisé le 27 février 2008 avec Butler Capital Partners pour une prise de participation majoritaire de celui-ci dans le capital. Lagardère Services est resté partenaire à hauteur de 19.8 % et conserve les droits de licence d'exploitation dans les zones de transports au niveau mondial.

A2 - Distribution de presse nationale et de l'import-export de presse

Approvisionner les points de vente en journaux et magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse ; Lagardère Services exerce cette activité dans 12 pays en intervenant à deux niveaux :

- leader mondial de la distribution de presse nationale, Lagardère Services est le numéro 1 aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne, en Hongrie et pratique également ce métier en Pologne. Dans de nombreux pays, Lagardère Services dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (12.200 points de vente, dont 743 intégrés), SGEL en Espagne (16 000 points de vente). En Amérique du Nord, Curtis Circulation Company, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain, anime un réseau de grossistes indépendants et gère la vente des titres représentés auprès des plus grandes chaînes de commerce de détail ;

- sa part de marché est en 2008 de 32 %⁺⁺⁺⁺⁺⁺. Ses concurrents sont d'importants acteurs locaux comme TDS / WPS (groupe Time Warner), KABLE, ou COMAG (Hearst / Conde Nast). En Espagne, la SGEL, premier distributeur national de presse détient 20 % du marché^{ssssssss}, son principal concurrent est Logista. Lagardère Services n'a pas de concurrence significative en Hongrie, Belgique et Suisse ;
- Lagardère Services est également une entreprise leader du segment de l'import-export de presse internationale, présente dans 10 pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Serbie-Monténégro, Suisse).

B - Activités au cours de l'exercice 2008

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2008 : 3 500 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2008	2007
- Détail	66,3 %	68,7 %
- Distribution	33,7 %	31,3 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2008	2007
- France	28,3 %	35,9 %
- Europe	61,7 %	54,9 %
- Amérique du Nord	5,9 %	5,6 %
- Asie/Océanie	4,1 %	3,6 %
Total CA	100 %	100%

Au cours de l'année 2008, Lagardère Services a consolidé ses positions dans le monde en atteignant les objectifs fixés.

Sa volonté de croissance dans le retail s'est matérialisée par :

- une progression des ventes de détail de + 6,9% à périmètre comparable ;
- le gain ou le renouvellement de contrats de concession dans les lieux de transport (SNCF en France, aéroports d'Indianapolis, de LaGuardia, Détroit, Melbourne, Sydney, Nice...) ;
- l'acquisition de nouvelles sociétés opérant des points de vente dans les zones de transport (Purely Group en Australie, Delstar et NGSI aux Etats-Unis) ;
- le développement dans de nouveaux pays (Bulgarie, Serbie, Chine) ;
- un plan de diversification vers de nouveaux concepts (11,2 millions de chiffre d'affaires en 2008) ;
- la croissance de l'activité de commerce électronique via Internet (HDS Digital a enregistré 1,8 million de téléchargements en 2008).

⁺⁺⁺⁺⁺⁺ Source : étude interne
^{ssssssss} Source : étude interne

Par ailleurs, conformément à son plan stratégique, Lagardère Services s'est retiré du marché en décroissance de la musique en cédant 80,2% de ses parts de Virgin. Lagardère Services a également atteint ses objectifs de rentabilité, notamment en améliorant significativement la profitabilité de ses activités de distribution en Belgique.

A fin 2008, le commerce de détail et la distribution de presse représentent respectivement 66,3 % et 33,7% du chiffre d'affaires consolidé de Lagardère Services, le recul de la part des activités de détail (68,7% en 2007) provenant de la déconsolidation de Virgin depuis mars 2008. Hors effet de déconsolidation Virgin, le détail progresse de 65,1% en 2007 à 66,3% en 2008.

L'environnement de marché en 2008 a été marqué par la crise financière et le recul du trafic aérien sur le dernier trimestre. L'Amérique du Nord a souffert de la faiblesse de l'économie américaine. L'année 2008 a vu également la poursuite du déclin du marché de la presse.

B1 - Le commerce dédié au service des voyageurs

Relais H, devenu Relay France en juin 2008, affiche une progression de son activité de + 5,2% notamment grâce à l'effet année pleine des ouvertures 2007 (nouvelle ligne Est du TGV, terminal S3 de l'aéroport de Roissy et gare de Marseille Saint Charles).

A ces ouvertures s'ajoute une très bonne performance des produits hors presse (dont le tabac à + 4%, les produits alimentaires à + 16,5%, le livre à + 2,8% et les produits souvenirs à + 9,2%) soutenus par une politique commerciale innovante de diversification de l'offre et d'introduction de nouveaux concepts (Kaboom, Glups, Grand Prix...). Ces progressions sont cependant négativement impactées par la poursuite du recul de la téléphonie (- 6%) tandis que les ventes de presse (- 0,5%) sont en léger repli. L'entreprise a également renouvelé son contrat avec la SNCF.

Les autres pays d'Europe ont connu une croissance plus ou moins soutenue. L'Allemagne progresse de + 5,1% et poursuit le développement de son réseau avec en net 3 points de vente supplémentaires sur l'année soit 72 unités à fin 2008. Le contrat de la plateforme de Francfort a par ailleurs été renouvelé.

La Belgique enregistre également une hausse de son chiffre d'affaires de + 2,4% grâce à la modernisation de son réseau et à l'ouverture de nouveaux points de vente qui porte le nombre total à 282 à fin 2008.

En Suisse, avec une activité en croissance (+ 5,3% à taux constant), Naville résiste bien à la morosité du marché de la presse (- 2,1% dans un marché en décroissance de - 2,6 %) et progresse grâce aux très bonnes performances du tabac (+ 7,0%), ainsi que de la téléphonie (+ 6,8%), et au développement de l'alimentaire (+ 6,6%). Le réseau à fin 2008 compte 189 points de vente.

En Espagne, l'activité est en retrait de - 3,4% en 2008 avec un recul des performances des points de ventes de rue et de centres commerciaux (- 10,6%) et une faible progression des points de ventes en zones de transport (+ 0,5%) impactés notamment par le recul du trafic en aéroports.

Le réseau s'élève à fin 2008 à 173 points de vente, en diminution depuis 2005 suite aux fermetures consécutives à la mise en place de la nouvelle législation restreignant la commercialisation du tabac.

En Europe Centrale, Lagardère Services poursuit son développement à un rythme soutenu, particulièrement :

- en Pologne (croissance du chiffre d'affaires de + 22,8 %) avec notamment la progression du réseau de 82 points de vente en 2008 (soit 633 au total)
- en République Tchèque (croissance du chiffre d'affaires de + 18,5%) : ouverture de 21 points de vente en 2008 (soit 165 au total)
- en Hongrie : stabilité du réseau sous enseignes « Relay » et « Inmedio » avec 331 points de vente au total et un chiffre d'affaires en ligne avec 2007 (- 0,2%) malgré la fermeture de 105 kiosques (soit 412 kiosques au total)
- en Roumanie (croissance du chiffre d'affaires de + 76,7%): ouverture de 26 points de vente en 2008 (soit 137 au total)

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires du commerce de détail a enregistré une hausse de + 7,5% à taux constant :

- le réseau constant progresse de + 3,5% grâce aux bonnes performances en aéroports, aussi bien au Canada (+ 7,7%) qu'aux Etats-Unis (+ 6,8%) qui ont compensé le recul du réseau de centre ville (-2.6%), pénalisé par la faiblesse de l'économie nord-américaine ;
- de nombreuses ouvertures ont été effectuées en aéroports aux Etats-Unis suite aux gains d'appels d'offre : 2 points vente à JFK, 1 à Boston, 5 à LaGuardia, 4 à Détroit et 6 à Indianapolis ;
- deux sociétés ont été acquises au 2^{ème} semestre : Delstar (le 3 septembre) qui opère 19 points de vente à l'aéroport de Phoenix et dans des hôtels de la région et NGSi (le 11 décembre, résultats non consolidés en 2008) qui opère 40 points de vente au Texas, en Arizona, au Colorado et dans certaines îles américaines (Porto Rico, St Thomas...).

Les Etats-Unis comptent désormais 146 points de vente et le Canada 184.

La zone Asie/Océanie (Australie, Hong Kong, Chine Continentale, Singapour et Taïwan) connaît une forte progression de l'activité (+ 12,4 % versus 2007) tirée notamment par une importante croissance à réseau constant (+4 % sur l'Australie) à laquelle se rajoute l'acquisition de 51 % de la société Purely Group le 1er mars 2008 (activité de cadeaux / souvenirs / vêtements en laine mérinos sous les marques Purely Australian et Purely Merinos). Purely Group gère 21 points de vente en aéroports pour un chiffre d'affaires annuel de 23 MAUD. La zone Asie/Océanie compte désormais 140 points de vente (92 en Australie, 15 à Hong Kong, 19 en Chine, 9 à Singapour et 5 à Taiwan).

L'activité d'Aelia a enregistré en 2008 une hausse de 10,7% de son activité grâce au dynamisme des concessions en Province, au Royaume-Uni (dans les aéroports de Luton et Belfast), aux récents développements en Pologne (ouvertures aux aéroports de Varsovie, Szczecin et Poznan en 2008 après Cracovie en 2007) et aux bons résultats dans les Aéroports de Paris (montée en puissance des boutiques au terminal S3 et E ouvertes courant 2007 et augmentation de la surface commerciale à Orly). A Paris, les boutiques sont exploitées par la société SDA en partenariat (50/50) avec Aéroports de Paris. SDA exploite désormais les concessions alcool / tabac / parfum de CDG (T1, T2, T3), d'Orly Sud et d'Orly Ouest, ainsi que celles de gastronomie de certains terminaux. Enfin, Aelia continue à se renforcer dans le secteur de la mode en aéroports.

Afin de faire face au recul des ventes de presse et de tabac, Lagardère Services a entamé un processus de diversification de ses métiers historiques et divers partenariats ont d'ores et déjà été conclus :

- avec les boulangeries Paul en Tchéquie et en Suisse
- avec Costa Coffee en Tchéquie et en Hongrie
- avec l'enseigne d'accessoires de mode Moa en Roumanie et Bulgarie
- avec Casino en France pour un projet de magasins de restauration de proximité
- avec l'enseigne de fleurs Happy en Allemagne
- avec les boutiques de confiserie La Cure Gourmande en France et en Espagne

Lagardère Services a cédé début 2008 à Butler Capital Partner 80.2% de ses parts dans l'enseigne Virgin et n'opère désormais que les magasins en zones de transport, où le développement de la marque se poursuit avec désormais 7 points de vente en gares (5 en France, 2 en Allemagne) ainsi que 31 points de vente en aéroports (15 en France, 2 en Allemagne, 2 en Pologne, 9 en Amérique du Nord et 3 en Australie).

B2 - Distribution de presse nationale et import-export de presse

L'année 2008 de distribution de presse a été marquée par des performances inégales d'un pays à l'autre.

En Espagne, les activités de distribution ont vu leurs ventes stagner en 2008 malgré les nouvelles activités (lancement de nouveaux titres par l'éditeur Conde Nast, gain des portefeuilles Dispana et Progresa). Hors ces nouvelles activités, les activités de distribution sont en baisse, avec notamment un recul des activités magazines (- 8,9%) lié à des tendances de marché négatives, une diminution du nombre de collections pour les fascicules (- 9,0%) et la poursuite de la chute des ventes de cartes téléphoniques (- 17%).

En Belgique, les activités de distribution AMP ont vu leur chiffre d'affaires baisser de - 1,4% en 2008 principalement sur la presse et le livre, alors que l'activité « cartes téléphoniques » est en forte progression de +16,4% suite à la signature d'un nouveau contrat avec Delhaize. Le plan d'action de réorganisation lancé en 2007 s'est prolongé en 2008 (avec notamment la signature d'une nouvelle convention collective) créant ainsi les conditions pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

L'érosion des ventes de presse affecte également les activités de distribution de Naville en Suisse dont le chiffre d'affaires en presse est en recul de - 2,6% malgré une augmentation conséquente du prix des quotidiens suisses. En revanche, la distribution d'autres produits et services augmente fortement grâce notamment aux bonnes performances des cartes téléphoniques (+ 21%) et du tabac (+ 18%).

L'activité est en croissance en Hongrie en 2008 (+ 3,1%) : alors que la presse est en recul de - 1% par rapport à 2007, le « hors presse » progresse de + 10,3% principalement grâce au très fort développement des recharges téléphoniques.

Aux Etats-Unis, le chiffre d'affaires consolidé recule à environnement constant de - 1,7% mais progresse au total de + 13,4% grâce à l'évolution favorable du taux de change entre le dollar américain et le dollar canadien.

Au Canada en revanche, la distribution de presse importée recule de - 4,2% avec un effondrement du marché des fascicules et une activité perturbée par de nombreux retards de livraison de la presse en provenance de France et d'Angleterre.

C - Perspectives

Les perspectives d'évolution de l'activité de Lagardère Services pour 2009 dépendent une nouvelle fois pour partie de l'évolution du trafic en aéroports, qui a été négativement impactée par la crise financière internationale, notamment depuis le second semestre 2008 et de l'activité économique en général. Il faut noter que les trafics aériens et les marchés de la presse connaissent une forte décroissance au début de l'année 2009.

Néanmoins, au cours de l'année 2009 et au-delà, Lagardère Services entend maintenir une croissance régulière de ses activités de base tout en pénétrant de nouveaux marchés par croissance interne, éventuellement par acquisition si les conditions sont particulièrement favorables, en recherchant systématiquement une complémentarité géographique ou opérationnelle avec les activités existantes.

Au niveau des activités de commerce de détail, les objectifs se focalisent sur :

- le renforcement du leadership dans les lieux de transport
- le développement de points de vente de marque de forte notoriété dans les lieux de transport mais aussi dans les centres commerciaux et dans les centres villes
- la poursuite du plan de diversification
- la poursuite du développement des activités en Asie/Océanie et en Europe Centrale.

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

5.2.1.4 LAGARDERE SPORTS

A - Principales activités et principaux marchés

L'activité de Lagardère Sports s'exerce au sein de cinq sociétés :

- Sportfive (100 % - acquisition en 2007) ;
- IEC in Sports (100 % - acquisition en 2007) ;
- Upsolut (100 % - acquisition en 2008) ;
- Pr Event (100 % - acquisition en 2008).
- World Sport Group (71 % - acquisition en 2008) ;

Cette activité se répartit sur trois métiers : Droits et Production TV, Droits Marketing et Organisation d'événements sportifs et merchandising.

A1 - Droits et production TV

Les Droits TV & Media comprennent l'ensemble des droits de diffusion, dont les acheteurs sont les chaînes de télévision et autres plateformes de distribution de contenus (satellite, câble, Internet, téléphonie mobile, etc.).

Les Droits TV & Media gérés sont majoritairement des droits seconds et tiers (droits qui ne comprennent pas la diffusion des matches dans les pays hôtes des

événements). Pour le football par exemple, l'éventail des produits commercialisables va des matches de qualification aux compétitions internationales à certaines rencontres amicales.

La Production TV consiste en la mise en œuvre et au financement de tous les moyens nécessaires à la captation d'un événement ou d'un programme destiné à être diffusé en télévision ou sur toutes autres plateformes de distribution de contenus.

Dans ce domaine d'activité, Lagardère Sports s'appuie sur l'expertise de trois entités : *Sportfive*, *IEC In Sports* et *World Sport Group*.

A.1.1 - *Sportfive*

Sportfive est présent sur les cinq continents au travers d'un réseau de 11 bureaux et opère aujourd'hui principalement dans le domaine du football, marché sportif le plus développé et le plus attractif dans le monde. Avec un positionnement et une expertise uniques, il offre aux clubs, aux fédérations et aux événements sportifs une expérience et un savoir-faire qui leur permet de bénéficier de la meilleure valorisation de leurs droits.

Le portefeuille de droits représente plus de 30 fédérations internationales, 250 clubs, la commercialisation de Droits TV & Media des principales ligues européennes de football, auprès de diffuseurs présents dans plus de 180 pays, les droits de diffusion d'événements internationaux prestigieux tels que l'Euro 2008 et la Coupe d'Afrique des Nations.

Sportfive a par ailleurs développé son portefeuille de droits qui comprend aujourd'hui divers sports attractifs tels que le handball, la boxe, le rugby, le basketball, les rallyes WRC ou le saut à ski.

A.1.2 - *IEC In Sports*

IEC In Sports (International Events and Communication in Sports) est une société spécialisée dans la gestion et le négoce de droits sportifs qui intervient pour l'essentiel dans les domaines des sports olympiques et particulièrement dans le tennis, l'athlétisme, le volley-ball et la gymnastique.

Elle commercialise plus de 250 événements sportifs européens (75% des contrats), américains et asiatiques qui représentent un volume annuel de plus de 3500 heures de programmes.

Se fondant sur la diversité de ce portefeuille de droits, elle élabore des programmes sportifs couvrant plusieurs disciplines et constitue ainsi une solution de programmation sportive complète et clé en main (« bulk deals ») pour ses clients, qui sont les chaînes de télévision et toutes autres plateformes de distribution multimédia, d'origines géographiques très diverses (Europe, Asie, Etats-Unis ...).

IEC In Sports opère également la production télévisuelle et de post production d'événements sportifs et propose une palette très large de services (tels que la prise en charge du tournage (« host broadcasting »), le doublage, l'édition, l'ajout de commentaires, la collecte de données complémentaires (statistiques), l'habillage télévisuel et la prise en charge de la transmission (mise en place de pools de satellites).

IEC In Sports couvre la quasi-totalité des opérations de production pour le compte de ses clients. Cette activité, en forte croissance, complète la vente des droits en

fournissant un produit clé en main aux diffuseurs de télévision et de nouveaux media.

A.1.3 - World Sport Group (Mise en équivalence)

World Sport Group est un groupe de sociétés de gestion des droits audiovisuels sportifs en Asie et est le partenaire privilégié des instances titulaires des droits pour l'organisation des sports majeurs (golf, football et cricket), ce qui lui permet d'obtenir une valorisation optimale de leurs droits.

Très présent sur le continent asiatique, *World Sport Group* opère dans un secteur en forte croissance avec des partenariats prestigieux qui lui permettent d'être en très bonne position sur les sports les plus populaires : le football, le cricket et le golf.

Son portefeuille contient plus de 1 000 heures de programmes, 600 jours d'événements sportifs répartis sur 30 pays différents, avec la diffusion d'événements prestigieux comme la Coupe d'Asie de Football, l'Asian Tour de golf, l'Indian Premier League de cricket ainsi que les matchs de qualification de la coupe du monde FIFA 2010.

A2 - Droits marketing

Dans le sport événementiel et professionnel, les droits marketing permettent aux annonceurs de communiquer sur de multiples supports (tenues des athlètes, panneautique et sponsoring dans les stades, opérations d'hospitalité, etc.).

Le sponsoring est un instrument de communication efficace pour les entreprises. Les principaux objectifs du sponsoring – outre l'accroissement de la notoriété de la marque et des ventes – sont d'améliorer l'image, de fidéliser les clients et de motiver les salariés.

Avec les Jeux Olympiques, le football est le sport qui génère le plus d'intérêt à travers le monde. Il reçoit donc l'attention correspondante dans les médias, et l'étendue de sa présence en télévision fait du football la plus grande plateforme marketing au monde. Les audiences télévision et les parts de marché du football à la télévision dépassent ceux de tout autre sport.

A.2.1 - Sportfive marketing

Sportfive est leader dans la gestion des droits marketing sportifs. Fortement implanté dans le football, *Sportfive* assure la gestion globale des droits de plus de 30 clubs en Europe. Parmi ces clubs figurent notamment la Juventus de Turin, le Hambourg SV, le Hertha Berlin SC, l'Olympique Lyonnais ou encore le Paris Saint-Germain.

Dans cette configuration, *Sportfive* agit en tant qu'agent exclusif des clubs en commercialisant leurs droits auprès des sponsors.

Quelques autres exemples de droits *Sportfive* :

- Football :
 - o Sportfive gère l'exploitation des droits marketing de l'Equipe de France masculine de football, l'Equipe de France espoirs de football et de l'Equipe de France féminine A de football ;
 - o Sportfive est aussi en charge des droits marketing de la Coupe de France de Football, des droits marketing de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) et de la CAF Champions League.
- Rugby :
 - o Sportfive gère la commercialisation du « Village Partenaire de la Fédération Française de Rugby » à l'occasion des matches du XV de France sur le Tournoi des VI Nations.

Sportfive intervient aussi dans d'autres sports tels que le tennis, le handball et le basket.

A.2.2 - *World Sport Group (mise en équivalence)*

Très fortement implanté en Asie dans le football, le golf et le cricket, *World Sport Group* s'impose comme un interlocuteur privilégié pour les instances titulaires des droits pour l'organisation de ces sports au niveau du continent asiatique, comme au sein de chaque pays. *World Sport Group* est, par exemple, conseiller marketing de l'Asian Football Confederation.

Dans un marché asiatique en forte croissance globale, les différentes marques internationales voient dans le sponsoring sportif un moyen d'exploiter de nouvelles opportunités. Ainsi la présence de *World Sport Group* dans des marchés à fort potentiel comme l'Inde ou la Chine (où *World Sport Group* est partenaire de la Chinese Golf Association) est un atout pour les marques de dimension internationale.

A3- Organisation d'événements sportifs et Merchandising

L'acquisition d'*Upsolut* et de *PR Event* en 2008 permet à Lagardère Sports d'être présent non seulement dans la distribution des événements mais également dans leur organisation tout en diversifiant son portefeuille d'activités. L'organisation de la Transorientale en 2008 contribue également à cette politique de renforcement de Lagardère Sports dans le domaine de la création et du management d'événements sportifs.

A.3.1 - *Upsolut*

La société *Upsolut* est spécialisée dans l'organisation d'événements sportifs d'endurance auxquels les sportifs de classe mondiale ainsi que les amateurs peuvent prendre part.

Son activité est principalement tournée vers le cyclisme et le triathlon, permettant ainsi à Lagardère Sports d'ajouter de nouvelles disciplines à son portefeuille.

Upsolut organise des courses cyclistes en Allemagne comme le Skoda Velothon (équivalent d'un marathon en cyclisme) ou la Vattenfall Cycclassics et s'occupe, dans un autre registre, d'organiser pour l'International Triathlon Union les championnats du monde de la discipline.

A.3.2 - *PR Event*

PR Event est la société organisatrice de l'Open de Suède de tennis, se déroulant à Bastad. Le tournoi fait partie de l'ATP World Tour 250.

A.3.3 - La Transorientale

Propriété de Lagardère Sports, co-organisée avec la société René Metge Concept, la première édition du rallye-raid La Transorientale reliant les villes de Saint-Pétersbourg et Pékin a été un succès. Réunissant plus de 150 véhicules et 400 concurrents, le rallye est organisé par une équipe de 300 personnes.

Le rallye a bénéficié d'une large couverture internationale de plus de 180 heures dans 150 pays dont les Etats-Unis (CNN), les pays asiatiques (ESPN Star Sports), et l'Europe (France Télévisions, RTL).

B - Activités au cours de l'exercice 2008

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2008 : 444 M€

Répartition du chiffre d'affaires par activités

	2008	2007
- Droits et production TV	63 %	71 %
- Droits marketing	33 %	27 %
- Autres	4 %	2 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	2008	2007
- Europe	79 %	82 %
- Asie pacifique	6 %	7 %
- Amérique	1 %	4 %
- Afrique	6 %	2 %
- Moyen Orient	8 %	5 %
Total CA	100 %	100 %

Répartition du chiffre d'affaires par sport

	2008	2007
- Football	86 %	84 %
- Autres sports	14 %	16 %
Total CA	100 %	100 %

Le Football est la principale discipline du portefeuille de Lagardère Sports avec une contribution au total de l'activité supérieure à 86%.

Au cours de l'exercice 2008, Lagardère Sports a poursuivi la consolidation de son portefeuille de droits sportifs et a développé sa présence dans l'organisation

d'événements. Après seulement deux ans d'existence, Lagardère Sports s'est imposé comme l'un des leaders mondiaux du marché du sport.

La stratégie de croissance organique et d'acquisition d'entreprises exerçant leurs activités dans le domaine de la commercialisation et de la gestion des droits et contenus sportifs s'est accélérée en 2008.

En 2008, Lagardère Sports s'est constitué un portefeuille de sociétés positionnées au cœur de l'économie du sport, dont chacune occupe une place de premier choix sur son marché : *World Sport Group*, leader asiatique de la gestion de droits audiovisuels sportifs, *Upsolut*, société allemande spécialisée dans l'organisation d'événements sportifs, et *PR Event*, société organisatrice du tournoi de tennis ATP de Suède.

L'exercice 2008 a également permis de consolider la position internationale de Lagardère Sports. Après s'être imposé en Europe et en Afrique avec *Sportfive* et *IEC in Sports* Lagardère Sports est désormais fortement implanté en Asie par le biais de *World Sport Group*, qui possède un portefeuille étendu de contrats structurants (Coupe d'Asie de Football AFC, Indian Premier League de cricket, Asian Tour de golf, etc...).

Enfin, l'exercice 2008 a été l'occasion pour Lagardère Sports de renforcer son positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur. L'acquisition d'*Upsolut* et de *PrEvent* lui permet de diversifier son portefeuille de disciplines sportives et de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur pour des événements de tennis, triathlon ou cyclisme. L'organisation de la première édition du rallye automobile *La Transorientale* en 2008 permet d'asseoir la position de Lagardère Sports dans le domaine de l'organisation d'événements sportifs.

B1 - Droits et production TV

B.1.1 - Sportfive

Sportfive a conclu avec succès le cycle de vente des droits de l'Euro 2008 en permettant une forte augmentation des revenus media de l'UEFA par rapport à l'édition précédente.

Sportfive a également renforcé son positionnement européen dans le football grâce à l'obtention des droits internationaux de la Bundesliga (première division allemande), dans des marchés stratégiques, en Europe (France, Pays-Bas, Belgique, Turquie, Portugal) et en Asie (Japon, Corée du Sud).

La collaboration entamée avec Upsolut et l'International Triathlon Union (ITU) permet à Sportfive d'obtenir la totalité des droits audiovisuels des épreuves de l'ITU Triathlon World Championships Series, représentant un partenariat fort entre deux entités du Groupe.

Après la signature en 2007 d'un accord long terme avec la Confédération Africaine de Football (CAF), Sportfive a consolidé ses positions auprès du football africain. A travers ce contrat, Sportfive est devenu agent exclusif de la CAF, de 2009 à 2016, pour l'ensemble des droits médias des compétitions suivantes : Coupe d'Afrique des Nations, Ligue des Champions de la CAF, Coupe de la Confédération et Championnat d'Afrique Juniors. Le processus de vente de ces droits s'est poursuivi au cours de l'année 2008 par un contrat signé avec l'agence brésilienne Traffic pour la diffusion des événements de la CAF dans toute l'Amérique du Sud.

B.1.2 - IEC In Sports

L'événement majeur pour *IEC In Sports* fut en 2008 le renouvellement du contrat lui permettant de distribuer la première division de football portugaise (Superliga) en Europe, en Asie et en Afrique du Nord.

B2 - Droits marketing

B.2.1 - Sportfive

Sur le plan marketing, une des réalisations majeures de Sportfive en 2008 a été la signature d'un accord avec la société Match Hospitality qui lui permet de devenir l'agent exclusif des programmes d'hospitalité en Europe pour la Coupe du Monde FIFA 2010.

La consolidation du portefeuille de droits football a été marquée en Italie par un accord de poids avec la signature du contrat avec la Juventus de Turin pour une durée de 15 ans. Par ailleurs, *Sportfive* a renouvelé et renforcé ses liens contractuels avec de nombreuses fédérations et clubs européens de football tels que le Hertha Berlin et le Borussia Dortmund.

Sportfive a poursuivi en 2008 le développement de son offre en proposant des services de « Stadium consulting ». *Sportfive* pourra ainsi assister les clubs depuis la conception de leur stade jusqu'à son financement et son exploitation commerciale.

Sportfive continue, par ailleurs, de développer sa présence dans les autres sports. Les championnats du monde de triathlon, organisés par *Upsolut* ont depuis 2008 un sponsor-titre grâce à l'expertise des équipes de *Sportfive* en matière de marketing.

*B.2.2 - World Sport Group ******

En faisant l'acquisition de *World Sport Group* en 2008, Lagardère Sports prendra part à un projet sportif de grande envergure sur le continent asiatique, initié en 2008. Il s'agit du Singapore Sports Hub, un complexe ultra moderne de 55 000 places, avec un centre commercial de 41 000 m² et un complexe aquatique d'une capacité de 6 000 places.

Cette réalisation marque le début du développement des activités d'« Arena management » de Lagardère Sports en Asie.

B3 - Organisation d'événements sportifs et Merchandising

B.3.1 - Upsolut

L'année 2008 est marquée par la création d'une nouvelle série mondiale de triathlon, qui remplace les anciens championnats du monde. *Upsolut* est à la base d'une refonte du format de ce sport qui verra désormais les sportifs s'affronter dans un championnat de 6 épreuves réparties au cours de l'année.

Le marketing de cette nouvelle série ainsi que la vente des droits médias dans le monde sont assurés par *Sportfive*, symbolisant ainsi les relations existantes entre les différentes filiales du Groupe, et réunissant les métiers du marketing sportif et de l'organisation d'événements.

***** Mise en équivalence.

Au cours de l'année 2008 *Upsolut* a connu de nombreux succès, notamment lors de l'organisation de la Vattenfall Cyclassics, course faisant partie de l'UCI Pro Tour, diffusée par l'ARD en Allemagne et dans 7 pays européens.

Le Skoda Velothon 2008 a battu des records d'affluence avec 10 500 participants et 250 000 spectateurs, renforçant ainsi la crédibilité d'*Upsolut* dans l'organisation d'événements.

B.3.2 - PR Event

L'Open de Suède de tennis a été élu en 2008, pour la sixième année consécutive, tournoi favori des joueurs du circuit ATP.

Dans le cadre du développement du tournoi, *PR Event* a fait l'acquisition en 2008 d'une licence WTA lui permettant désormais d'organiser un Open de Suède féminin. En 2009, la première édition de la compétition féminine aura lieu la semaine précédant le tournoi masculin, augmentant ainsi la taille globale de l'événement.

C - Perspectives

Le bilan de l'année 2008 est en ligne avec l'ensemble des objectifs fixés en 2007.

Comme prévu, le Rallye Raid la Transorientale a été lancé en 2008. La politique active de croissance externe menée en 2008 a permis à Lagardère Sports de renforcer son positionnement. En effet, les acquisitions de *PR Event*, d'*Upsolut* et de *World Sport Group* ont contribué au développement des activités de la Branche Sport. Avec l'acquisition de *PR Event* et d'*Upsolut*, la Branche Sport a pu développer son portefeuille d'événements propriétaires. Avec l'acquisition *World Sport Group*, la Branche Sport s'est déployée en dehors de l'Europe en s'implantant fortement en Asie et en diversifiant son portefeuille de sports avec le golf et surtout le cricket.

En 2009, Lagardère Sports poursuivra la stratégie initiée en 2007 à sa création :

- atteindre une position de leadership à horizon 2012 ;
- renforcer les positions existantes grâce à la professionnalisation de l'activité ;
- développer fortement la présence du Groupe sur les territoires hors Europe ;
- diversifier le portefeuille de disciplines ;
- conquérir l'ensemble des segments de la chaîne de valeur.

Les objectifs pour l'exercice 2009 restent ambitieux :

- accélérer la croissance de l'activité par des acquisitions complémentaires mais également grâce à des projets de croissance interne ;
- intégrer les nouvelles structures et adapter l'organisation aux évolutions du marché ;
- favoriser et développer une politique d'événements propriétaires afin d'optimiser le niveau de risque du portefeuille.

5.2.2 DIVERS ET HORS BRANCHES

5.2.2.1. EADS

A - Gouvernance

Le système de gouvernance d'EADS N.V. résulte de la réforme souhaitée par ses actionnaires de référence - l'Etat, Lagardère SCA et Daimler - et par son équipe de direction et mise en œuvre par l'Assemblée Générale d'EADS N.V. du 22 octobre 2007.

Les principes directeurs de cette réforme de 2007 sont l'efficacité, la cohésion et la simplification de la structure de *management* et de direction du Groupe, dans le sens des meilleures pratiques de gouvernance et dans le respect de l'équilibre entre les actionnaires français et allemands.

Ainsi modifiée, l'organisation du groupe EADS demeure toutefois fidèle aux principes fondateurs d'EADS N.V. définis en 1999 entre l'Etat Français, Lagardère SCA, Daimler et l'Etat Espagnol (via le Holding SEPI), à savoir :

- *principe de parité*

- *au niveau des structures de contrôle* : ce principe de parité se traduit tout d'abord au niveau d'une holding française de contrôle représentée par la société en commandite par actions Sogead dans laquelle l'Etat et Lagardère SCA détiennent les mêmes droits, même si les participations respectives de l'Etat et de Lagardère SCA ont évolué par rapport à leur parité d'origine.

En effet, le capital de Sogead, qui était jusqu'à fin juin 2007 détenu pour moitié par la société Sogepa (détenue à 100 % par l'Etat) et pour moitié par la société Désirade (détenue à 100 % par Lagardère SCA), est, depuis les livraisons du 25 juin 2007 et du 25 juin 2008 par Lagardère SCA d'actions EADS N.V. au porteur d'ORAPA (cf. infra), détenu à 60 % par Sogepa et à 40 % par Désirade. Consécutivement à la livraison, le 24 mars 2009, de la 3^{ème} et dernière tranche de l'ORAPA, le capital de Sogead sera détenu à hauteur d'1/3 par Désirade et de 2/3 par Sogepa.

Sogead est gérée par la société Sogead Gérance (détenue à 50 % par l'Etat et à 50 % par Lagardère SCA). Depuis la réforme du 22 octobre 2007, qui a également touché la gouvernance de Sogead, le Président de Sogead Gérance est nommé sur proposition de Lagardère SCA ; Arnaud Lagardère préside ainsi Sogead Gérance depuis le 25 octobre 2007.

Ce principe de parité s'exprime également au sein du *Partnership* de droit hollandais à qui a été délégué le mandat d'exercer les droits de vote de Sogead, de Daimler et de SEPI dans les Assemblées Générales d'actionnaires d'EADS N.V. conformément à leur pacte d'actionnaires et dans lequel Sogead et Daimler détiennent des droits identiques.

- *au niveau managerial* : le Conseil d'Administration d'EADS N.V. est composé depuis la réforme de 2007 des membres suivants désignés par l'Assemblée Générale du 22 octobre 2007 pour des mandats s'achevant lors de l'Assemblée Générale annuelle qui se tiendra en 2012, étant précisé que, par la suite, les mandats auront une durée de cinq ans :
 - deux représentants de Sogead désignés sur proposition de Lagardère SCA - Arnaud Lagardère et Dominique d'Hinnin -, et deux représentants de Daimler désignés sur proposition de Daimler - Rolf Bartke et Bodo Uebber -,

- . le Chairman d'EADS N.V. - Rüdiger Grube - ,
- . son CEO⁺⁺⁺⁺⁺ - Louis Gallois - ,
- . un représentant de SEPI désigné sur proposition de SEPI - Juan Manuel Eguiagaray Ucelay -, et
- . quatre administrateurs indépendants - Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker, Michel Pébereau - désignés sur proposition conjointe du Chairman et du CEO d'EADS N.V., afin de faire profiter le Groupe de l'expérience et du point de vue indépendant que ces membres apporteront à leur fonction.

Les décisions du Conseil d'Administration sont désormais prises à la majorité simple de 6/11^{ème}, à l'exception d'une liste limitée de sujets réservés (comprenant notamment la nomination du Chairman d'EADS N.V., du CEO d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus et les décisions stratégiques ou d'investissement majeures), qui nécessitent l'approbation des quatre administrateurs représentant Sogead et Daimler.

Dans sa nouvelle structure de direction simplifiée issue de la réforme de 2007, EADS N.V. est désormais dirigée par un seul Chairman et par un seul CEO nommés sur proposition conjointe de Sogead et de Daimler, à savoir, respectivement, Rüdiger Grube et Louis Gallois nommés par le Conseil d'Administration du 22 octobre 2007.

Le Chairman d'EADS N.V. et le CEO d'Airbus doivent être de la même nationalité, soit française, soit allemande. De même pour le CEO d'EADS N.V. et le COO⁺⁺⁺⁺⁺ d'Airbus, leur nationalité devant cependant être différente de celle du Chairman d'EADS N.V. et du CEO d'Airbus. Ainsi, au terme des mandats de Rüdiger Grube et de Louis Gallois lors de l'Assemblée Générale annuelle de 2012, la nationalité des occupants de ces postes changera. A cet égard, l'Etat, Lagardère SCA et Daimler ont convenu qu'Arnaud Lagardère avait vocation à succéder alors à Rüdiger Grube comme Chairman.

Le Chairman d'EADS N.V. est notamment en charge de la supervision de la stratégie du Groupe - étant précisé qu'il fait équipe avec le CEO d'EADS N.V. pour les discussions stratégiques de haut niveau avec les tiers - et des relations avec ses actionnaires de référence. En particulier, il préside le Comité Stratégique créé en 2007 (cf. infra) du Conseil d'Administration. Quant au CEO d'EADS N.V., celui-ci est plus particulièrement en charge de la direction de l'équipe de *management* pour l'exécution de la stratégie du Groupe et de la gestion des relations de l'entreprise avec ses actionnaires institutionnels et individuels.

- *principe d'unicité*

- Conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale, qu'une seule Direction Financière, qu'une seule Direction de la Stratégie, etc.
- Le Comité Exécutif du groupe EADS N.V., qui est chargé conjointement avec le CEO du *management* exécutif du Groupe, est composé de douze membres.

+++++ CEO : Chief Executive Officer
+++++ COO : Chief Operating Officer

Le CEO d'EADS N.V. et son Comité Exécutif ont, dans la nouvelle gouvernance de 2007, plus d'autonomie dans leur gestion quotidienne de l'entreprise : en particulier, les investissements inférieurs à 350 millions d'euros sont placés sous la seule responsabilité du Comité Exécutif, ainsi que la nomination des équipes de direction des principales filiales et entités opérationnelles d'EADS N.V. (à l'exception du CEO d'Airbus – cf. infra).

Les membres du Comité Exécutif d'EADS sont nommés par le Conseil d'Administration d'EADS N.V. sur proposition du CEO d'EADS N.V. et après approbation du Chairman d'EADS N.V.

- *autres évolutions issues de la gouvernance de 2007*

Les nominations du *management* au sein du groupe EADS obéissent au principe du « meilleur candidat pour le poste » tout en maintenant simultanément l'équilibre et la diversité du Groupe, en cohérence avec son héritage et ses actionnaires fondateurs.

S'agissant d'Airbus, Thomas Enders occupe la fonction de CEO d'Airbus (lequel est désormais proposé par le CEO d'EADS N.V. puis soumis à l'approbation du Chairman d'EADS N.V. et du Conseil d'Administration d'EADS N.V.) et Fabrice Brégier celui de COO d'Airbus (lequel est désormais nommé par le CEO d'Airbus sous réserve de l'approbation des CEO et Chairman d'EADS N.V.).

Le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS N.V. sont désormais composés, chacun, d'un administrateur représentant Sogead, d'un administrateur représentant Daimler et de deux administrateurs indépendants, et présidés chacun par un administrateur indépendant.

Un Comité Stratégique a été créé en 2007, chargé d'apporter son support au Conseil d'Administration ; il est composé d'un administrateur représentant Sogead, d'un administrateur représentant Daimler, d'un administrateur indépendant, du CEO d'EADS N.V., et du Chairman d'EADS N.V. qui le préside.

o o
o

Evolution de l'actionnariat de contrôle d'EADS N.V. – Rappel des opérations de désengagement partiel d'EADS N.V. mises en œuvre par Lagardère SCA et par Daimler en 2006 et 2007.

Il est d'abord rappelé que, depuis le 1^{er} juillet 2003, les actions EADS N.V. détenues par tous ses actionnaires de contrôle au sein du *Partnership* sont librement cessibles sur le marché, sous réserve d'un droit de préemption réciproque, de premier rang, entre Lagardère SCA et Sogepa, et, de second rang, entre Sogead et Daimler. Lagardère SCA, Sogepa et Daimler sont également chacun titulaire d'un droit proportionnel de sortie conjointe.

Le 6 avril 2006, Lagardère SCA a conclu avec les sociétés IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited, un contrat de souscription d'obligations Lagardère SCA remboursables en actions EADS N.V. à parité ajustable (ORAPA). En vertu de ce contrat, le 11 avril 2006, Lagardère SCA a émis et IXIS Corporate & Investment Bank (nouvellement dénommé NATIXIS) a souscrit un emprunt obligataire d'un montant en principal de 1.992.186.000 euros remboursable en un maximum de 61.110.000 actions existantes de la société EADS N.V., en trois tranches portant chacune sur un maximum de 20.370.000 actions, respectivement les 25 juin 2007, 25 juin 2008 et 25 juin 2009.

Lors du remboursement des obligations, Lagardère SCA bénéficie d'un intéressement égal à la totalité de la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. dans la limite de 115 % du cours de référence de 32,60 euros par action, en réduisant le nombre d'actions EADS N.V. à livrer aux obligataires, ce nombre pouvant ainsi être réduit jusqu'à 53.139.130 actions. A l'inverse, Lagardère SCA ne peut être contrainte de livrer plus de 61.110.000 actions EADS N.V. en cas de baisse de l'action en dessous du cours de référence.

Cette émission obligataire est représentée par 61.110 ORAPA émises au prix de 32.600 euros par ORAPA et donnant droit à un coupon de 7,7 % par an.

Cette opération de désengagement partiel a été réalisée par Lagardère SCA concomitamment avec une autre opération menée par Daimler qui, de son côté, a placé sur le marché 7,5 % de sa participation dans EADS N.V., faisant ainsi passer immédiatement sa participation dans le capital d'EADS N.V. d'environ 30 % à 22,5 %.

En 2007 et en 2008, Lagardère SCA a remboursé les tranches arrivant à échéance au 25 juin 2007 et au 25 juin 2008 de l'emprunt obligataire, par la livraison à chacune de ces deux dates à NATIXIS, unique titulaire des ORAPA, de 20.370.000 actions d'EADS N.V..

Par avenant signé le 26 janvier 2009 au contrat de souscription, Lagardère SCA et NATIXIS, sont convenus, sur l'initiative de ce dernier, d'anticiper au 24 mars 2009, au lieu du 25 juin 2009, la date de remboursement des ORAPA et, partant, celle de la livraison de la troisième tranche d'actions EADS N.V.. En exécution de cet avenant, Lagardère SCA livre à NATIXIS, le 24 mars 2009, 20.370.000 actions EADS N.V., représentant 2,5 % du capital et des droits de vote d'EADS N.V..

Nonobstant l'avancement de cette date de remboursement du 25 juin 2009 au 24 mars 2009, Lagardère SCA conserve le bénéfice du dispositif précité d'intéressement à la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. jusqu'au terme et au prix initialement convenus, sous la forme, le cas échéant, d'une soulte en numéraire.

Ce remboursement anticipé permet à Lagardère SCA de réaliser, pour l'exercice 2009, une économie de frais financiers, au titre du coupon 2009 à verser à NATIXIS, de l'ordre de 1,8 million d'euros.

De son côté, Daimler a mis en œuvre, le 13 mars 2007, un dispositif lui permettant de monétiser l'équivalent de 7,5 % (soit le tiers de sa participation actuelle) du capital d'EADS N.V. auprès d'investisseurs allemands, tout en conservant l'exercice des droits de vote attachés à cette participation. En 2010, si Daimler décide de ne pas reconduire le dispositif, elle aura la faculté de céder directement les 7,5 % du capital d'EADS N.V. auxdits investisseurs, étant entendu que Sogead et l'Etat allemand bénéficieront alors chacun d'un droit de préemption dont la mise en œuvre leur permettra, s'ils le souhaitent, d'assurer l'équilibre entre les pôles français et allemand de contrôle d'EADS N.V.. Il est prévu que Daimler conservera l'exercice des droits de vote attachés aux actions EADS N.V. acquises par l'Etat allemand et que celles-ci ne seront cessibles que dans les conditions prévues par le Pacte d'actionnaires d'EADS N.V.

Il est enfin rappelé que les différentes opérations de désengagement partiel évoquées ci-dessus n'ont pas eu d'effet sur l'équilibre des pouvoirs qui demeure inchangé entre, d'une part, l'Etat et Lagardère SCA au sein du pôle français et, d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand, Lagardère SCA maintenant son rôle d'actionnaire de référence dans la structure de contrôle d'EADS N.V.

B - Principales données financières propres à EADS

	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires ¹⁾ M€	43 265	39 123	39 434
EBIT ^{1) 2)} M€	2 830	52	399
Résultat net ³⁾ M€	1 572	- 446	99
Effectifs	118 349	116 493	116 805
Prises de commandes ^{1) 4)} M€	98 648	136 799	69 018
Carnet de commandes ^{1) 4)} M€	400 248	339 532	262 810

1) Depuis 2007 MBDA est consolidé à hauteur de 37,5 %, contre 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Pour parvenir à une base comparable, il convient d'intégrer les impacts suivants liés au changement de périmètre de consolidation sur les données de 2006 : -418 millions d'euros sur le chiffre d'affaires 2006, -30 millions d'euros sur l'EBIT* 2006, - 249 millions d'euros sur la trésorerie nette de 2006, - 329 millions d'euros sur les prises de commandes de 2006, -1 691 millions d'euros sur le carnet de commandes de 2006.

2) Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, dépréciation des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels

3) EADS continue d'employer le terme « Résultat net ». Celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux actionnaires de la société mère, selon les normes IFRS.

4) Les contributions des activités avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes d'EADS s'entendent prix catalogue.

C - Principales activités et principaux marchés *

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 43,3 milliards d'euros en 2008, EADS est le leader européen de l'industrie de l'aéronautique, de l'espace et de la défense et occupe le second rang au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux plus importants fabricants d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils et parapublics, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2008, EADS a réalisé environ 74,5% de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 25,5 % dans le domaine militaire.

Organisation des activités d'EADS

Le Conseil d'Administration d'EADS a adopté le 12 décembre 2008 une structure simplifiée et améliorée des Divisions du Groupe dans le cadre du programme « EADS pour demain » (Future EADS). Cette décision vise à une meilleure intégration d'EADS et consiste en deux ajustements majeurs :

- L'intégration de la division Avions de transport militaire (ATM) dans Airbus, ce qui simplifiera la gestion du programme A400M et permettra une optimisation des ressources. La division ATM deviendra le pôle militaire d'Airbus, sous le nom d'Airbus Military.
- La mise en place d'une coordination des divisions EADS Astrium et EADS Défense & Sécurité (DS) sera mise en place. Ces dernières resteront des divisions à part entière, leur coordination assurera une approche clients cohérente et favorisera le développement des synergies, tant sur le plan commercial que stratégique et technique.

Les principales activités d'EADS sont désormais organisées en quatre Divisions : Airbus, Eurocopter, Défense & Sécurité et Astrium).

* Les informations détaillées concernant les activités et les principaux marchés d'EADS sont disponibles sur le site de la société (www.eads.net)

* Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, dépréciation des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

C1 - Airbus

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'au 31 décembre 2008, Airbus a reçu 9215 commandes d'appareils de plus de 300 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 54 % en 2008. Au 31 décembre 2008, son carnet de commandes (3 715 appareils) représentait 86 % des commandes mondiales d'EADS. Le nombre de commandes brutes s'est élevé à 900 appareils et, après prise en compte des annulations, le nombre de commandes fermes s'est établi à 777 appareils. En 2008, la division Airbus d'EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 27,4 milliards d'euros, soit 63,5 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

C2 - Airbus Military

Le Pôle militaire d'Airbus, Airbus Military (anciennement division Avions de transport militaire) a la charge du développement, dans le cadre du projet de gros-porteur européen de transport militaire, de l'A400M. En outre, Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plateformes existantes et consacrés à des tâches militaires spécifiques, telles que la surveillance maritime, la chasse anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. Enfin, Airbus Military fabrique et vend des petits et moyens porteurs de transport militaire. En 2008, l'entité a enregistré un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros, soit 6,4 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

C3 - Eurocopter

Eurocopter est le premier constructeur mondial d'hélicoptères civils et parapublics, proposant l'une des plus complètes et des plus modernes gammes d'hélicoptères et de services associés. En 2008, Eurocopter confirmait sa position de numéro 1 mondial avec plus de 50 % des livraisons sur les marchés civils et parapublics et en réalisant une forte progression de son carnet de commande militaire.

Eurocopter est fortement présent à l'international grâce à ses 18 filiales implantées sur les cinq continents et à un réseau dense de distributeurs, d'agents agréés et de centres de maintenance. Plus de 10 000 hélicoptères Eurocopter sont actuellement en service chez environ 2 800 clients dans plus de 142 pays.

85 % des clients de la Division ont une flotte comprise entre un et quatre hélicoptères. Les principaux clients Militaires de la Division sont les différents ministères de la Défense des pays Européens mais également des pays Asiatiques et des États-Unis. Sur les marchés civils et parapublics, Eurocopter a une position de leader en Europe, aux États-Unis et au Canada.

En 2008, Eurocopter s'est octroyé 53 % du marché mondial des hélicoptères civils. La division Eurocopter a enregistré un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

C4 - Défense & Sécurité

La division Défense & Sécurité (la « division DS ») intervient dans les domaines des solutions intégrées de défense et de sécurité et notamment des systèmes de missiles, des avions de combat, de l'électronique de défense, des communications militaires et de la sécurité intérieure. Ses clients sont les armées et les forces de police de pays du monde entier. Outre sa participation active à la production de drones, son Unité Opérationnelle Systèmes Aériens Militaires est un éminent partenaire du consortium Eurofighter. La division DS est également un acteur de premier plan sur le marché de l'électronique de défense en Europe et joue un rôle important sur le marché des communications militaires sécurisées et cryptées. En 2008, la division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros, soit 13,1 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

C5 - Astrium

Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. La division Astrium se compose de trois Unités Opérationnelles principales : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services, au travers desquelles elle conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs, et fournit des services spatiaux. Astrium propose également des services de lancement au travers de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot, de même que des services de télécommunications et d'observation de la Terre.

En 2008, Astrium a enregistré un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires total consolidé d'EADS.

D - Activités au cours de l'exercice 2008[†]

EADS a enregistré des résultats 2008 satisfaisants mais doit faire face à des défis dans des programmes clés. Le Groupe a confirmé la solidité de sa performance opérationnelle et a bénéficié du dynamisme du marché. Les prises de commandes de l'ensemble des activités du Groupe ont atteint un niveau remarquable et les livraisons d'Airbus et d'Eurocopter sont historiquement élevées. Outre le carnet de commandes record, supérieur à 400 milliards d'euros, le flux de trésorerie disponible (2,8 milliards d'euros) et l'excellente position de trésorerie nette (9,2 milliards d'euros) à fin décembre 2008 procurent au Groupe une capacité de résistance face à la crise financière.

Le Groupe suit l'évolution économique avec une très grande attention avec la baisse du trafic aérien et un accès aux financements difficiles, le marché de l'aviation commerciale devrait ralentir impliquant un risque accru de report de commandes, voire d'annulations. Diverses mesures ont été prises pour limiter les effets de la dégradation de la conjoncture. Airbus a d'ores et déjà suspendu la montée en cadence de la production de la famille A320 qui sera gelé à 34 avions par mois à partir d'octobre 2009. Airbus et Eurocopter restent vigilants, prêts à s'adapter à l'évolution du marché. De plus, le processus de transformation initié en 2006 à la suite des retards de l'A380 permettent à EADS d'aborder la crise dans une meilleure situation. Le plan de restructuration Power8 a permis à Airbus de réduire significativement sa structure de coûts. Pour la deuxième année, ce plan a dépassé les attentes avec 1,3 milliard d'économies, soit un peu plus de la moitié l'objectif de 2,1 milliards d'euros de réduction de coûts en 2010. Pour compléter cet effort, EADS a lancé le programme Power8+ qui s'applique à l'ensemble du Groupe avec pour objectif de contribuer à l'EBIT* consolidé à hauteur de 1 milliard d'euros à l'horizon 2011-2012. La contribution d'Airbus devrait atteindre 650 millions d'euros. Le siège d'EADS et les divisions Eurocopter, Astrium, Défense & Sécurité et Airbus Military (anciennement Avions de Transport Militaire) doivent, pour leur part, contribuer à hauteur de 350 millions d'euros.

En complément de Power8+, EADS travaille sur un plan d'intégration et d'économies baptisé « Future EADS ». Il vise à réaliser une meilleure intégration, à améliorer le processus de décision et l'interaction entre le siège et les divisions. Ce plan générera un minimum de 200 millions d'euros d'économies en 2011-2012 au siège et dans les Divisions.

[†] Les informations détaillées concernant les activités et les principaux marchés d'EADS sont disponibles sur le site de la société (www.eads.net)

* Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, dépréciation des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

En 2008, EADS et Airbus ont démontré leur capacité à se recentrer sur leur cœur de métier. Le Groupe a concrétisé sa stratégie de cession de son activité Aérostructures : le site allemand de Laupheim et celui de Filton (Royaume-Uni) ont été vendus.

Le processus de filialisation des anciens sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et de l'ancien site EADS d'Augsburg visant à créer Premium Aerotec GmbH, a été finalisé. Un processus similaire a eu lieu en France, où Méaulte et Saint-Nazaire Ville constituent Aerolia. Premium Aerotec et Aerolia, sont totalement opérationnelles depuis le 1er janvier 2009 en tant que propriétés d'EADS et sont bien placées pour devenir des acteurs majeurs sur le marché mondial, notamment pour les aérostructures composite à base de fibre de carbone (CFRP).

De plus, EADS et DAHER ont conclu l'acquisition par DAHER de 70 % d'EADS Socata, EADS s'engageant à rester actionnaire à hauteur de 30 % pour les prochaines années.

Parallèlement, Airbus a élargi sa présence industrielle mondiale, en inaugurant sa première ligne d'assemblage finale, hors d'Europe, à Tianjin en Chine. Cette implantation doit permettre de sécuriser l'accès d'Airbus au marché chinois.

2008 a également vu EADS devoir faire face à des problèmes sur certains des programmes clé en développement. Le programme A400M a été retardé, alors que la montée en cadence industrielle de l'A380 reste difficile. Afin de simplifier la gestion du programme A400M et permettre une optimisation des ressources, EADS a annoncé en décembre 2008, l'intégration de sa division Avions de transport militaire au sein d'Airbus. Dans le même temps, EADS a proposé au pays européens de lancement représenté par l'OCCAR une nouvelle approche contractuelle afin de trouver une solution après les annonces de retard en 2007 et 2008. EADS souhaite notamment discuter du calendrier du programme ainsi que d'autres éléments dont certaines spécifications techniques. EADS suggère de reprendre la production lorsqu'un niveau de maturité suffisante sera atteint. Dans le cadre de cette nouvelle approche, la première livraison n'interviendra que trois ans après le premier vol. Pour le moment, EADS est toujours en train d'essayer d'établir une date pour le premier vol avec l'aide du consortium de motoristes. EADS ne sera en mesure d'évaluer de manière fiable les implications financières que lorsqu'il disposera d'un engagement sur un calendrier précis de fourniture du système de propulsion et une fois que la position de l'OCCAR sur la proposition d'EADS sera connue.

Le chiffre d'affaires d'EADS a augmenté de 11 %, et s'établit à 43,3 milliards d'euros, (39,1 milliards d'euros sur la même période en 2007). Toutes les Divisions du Groupe ont contribué à cette croissance.

L'EBIT* d'EADS s'améliore à 2,8 milliards d'euros en 2008. Il était de 52 millions d'euros en 2007, notamment en raison de l'EBIT* d'Airbus affecté par des charges exceptionnelles plus élevées (Power 8, A400M, lancement de l'A350).

D1 - Airbus

En 2008, Airbus a livré un nombre record d'appareils tout en s'attaquant à plusieurs défis. Les livraisons d'Airbus ont atteint 483 appareils, soit 30 de plus qu'en 2007, y compris 12 A380. Dans un environnement économique dégradé, Airbus a fait preuve d'un remarquable dynamisme commercial en enregistrant 900 commandes brutes (777 nettes), portant ainsi son carnet de commandes à 3 715 appareils. L'A350XWB a reçu 163 commandes fermes ; son carnet de commandes s'établit à 478 unités, soit un rythme de ventes record depuis son lancement fin 2006.

* Résultat opérationnel avant intérêts et impôts, dépréciation des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels

D2 - Airbus Military (Avions de Transport Militaire)

Airbus Military a enregistré des retards sur son programme phare d'avion de transport A400M. Ces difficultés ont masqué les succès des autres programmes et fortement pesé sur les résultats. En septembre 2008, EADS a annoncé le report du premier vol. L'activité avion ravitailleur a obtenu plusieurs contrats dont le très attendu contrat britannique FSTA pour la fourniture de 14 A330 MRTT. L'A330 MRTT a également été sélectionné par l'armée de l'air américaine en février pour son programme de ravitailleur KC-30 avant que le contrat soit annulé à l'été 2008.

D3 - Eurocopter

Eurocopter a vu ses ventes progresser de 7,5 % en 2008. La demande est restée forte en 2008 comme en témoigne les 715 commandes qui portent le carnet de commandes à plus de 14 milliards d'euros (1 515 hélicoptères) dont les deux-tiers pour des appareils militaires. Eurocopter a livré un record de 588 hélicoptères en 2008 grâce à une augmentation de 20 % de sa production.

L'hélicoptère de combat Tigre a obtenu la qualification finale pour ses versions HAP (Hélicoptère d'Appui Protection) pour la France et UHT (Unterstützungshubschrauber Tiger) pour l'Allemagne.

Eurocopter a lancé la production du premier prototype de l'EC175, son nouvel hélicoptère de 7 tonnes développé conjointement avec la Chine. Le vol inaugural est prévu pour 2009.

Eurocopter et sa filiale brésilienne Helibras ont signé un contrat historique avec le gouvernement brésilien pour la fourniture de 50 EC725 à l'armée de l'air brésilienne. Enfin, Eurocopter a livré le 50^{ème} UH-72A Lakota à l'armée de terre américaine, hélicoptère dont l'US Navy a également passé commande.

D4 - Défense & Sécurité

L'activité de la division Défense & Sécurité a été tirée par l'augmentation des contributions de l'électronique de défense, des activités de support en service des systèmes militaires aériens et par la consolidation de PlantCML, société californienne de solutions de réponse aux appels d'urgence, acquise en avril 2008. Le succès de la Division dans le domaine des drones se poursuit et confirmant ses capacités dans le domaine des activités de défense aux Etats-Unis, la Division a livré un système de drones cibles à l'armée de terre américaine. Le premier vol du système SIDM (système intérimaire de drone Medium Altitude Long Endurance) pour l'armée française a été validé. Un premier lot de 25 systèmes DRAC a été livré au ministère de la Défense français, qui a commandé un second lot de 35 mini-drones de ce type. EADS a également fourni avec succès le plus grand réseau urbain sécurisé de communications par radio, à l'occasion des Jeux Olympiques de Pékin. La Division a continué à enregistrer des succès dans son activité électronique de défense. Elle a notamment reçu des contrats portant sur des radars navals destinés aux gardes côtes des Etats-Unis et à la marine allemande. MBDA a par ailleurs obtenu un contrat portant sur des missiles destinés à la défense aérienne du Royaume-Uni.

D5 - Astrium

La réussite des deux grands programmes de cargo spatial Jules Verne et du laboratoire spatial Columbus, contributions européennes à la Station spatiale internationale pour lesquelles Astrium était maître d'œuvre ont confirmé sa position de pilier de la politique spatiale européenne. Ariane a remporté 13 contrats deancements en 2008 soit la moitié du marché et a réussi son 28^{ème} lancement d'affilée depuis 2003. Astrium a procédé au troisième essai du missile balistique M51 pour la force nucléaire française, essai couronné de succès. L'activité satellites a reçu 23 commandes et l'activité service poursuit sa croissance avec le déploiement du troisième satellite Skynet5 qui permet de fournir des communications sécurisées au ministère britannique de la Défense. Depuis juillet 2008, Astrium détient 81 % des parts de Spot Image et en devient ainsi l'actionnaire majoritaire.

5.2.2.2 NMPP ⁽¹⁾

Le plan stratégique Défi 2010 présenté en 2007 par la Direction Générale des N.M.P.P., qui avait pour objectif de redresser la tendance constatée ces dernières années, s'articulait autour de quatre axes principaux :

- la participation à la reconquête des ventes, par le développement du réseau et le renforcement de son animation ;
- la réalisation d'économies significatives par une réforme en profondeur de l'organisation de la distribution ;
- la mise en valeur du savoir-faire des NMPP en matière de logistique par une politique de diversification des activités ;
- la mise en cohérence de l'offre commerciale et des tarifs.

Tous les acteurs de la distribution de la presse, l'opérateur Hachette, l'Etat et les éditeurs ont tous contribué au financement du plan Défi 2010 :

- Hachette en sa qualité d'opérateur, dont la redevance comporte une partie fixe et une partie variable, a décidé de renoncer à cette dernière pendant la durée de ce plan ;
- l'Etat a augmenté son aide à la distribution des quotidiens de 4 M€, celle-ci passant de 8 M€ à 12 M€ à partir de 2008 ;
- quant aux éditeurs ils ont pris en charge une hausse récurrente de la rémunération des diffuseurs, à hauteur de 19 M€ à partir de 2008.

En 2008, la politique volontariste en matière de créations de points de vente, qui a commencé à porter ses fruits en 2007 avec un solde net de créations/fermetures de 574 magasins, s'est poursuivie avec la création de 100 nouveaux points de vente. Ces actions sur le réseau n'ont cependant pas permis d'endiguer la baisse de l'activité, due à un contexte économique défavorable, puisque celle-ci a reculé en 2008 de 4,4 % par rapport à 2007.

En ce qui concerne le volet industriel et social du plan, le processus d'information consultation du personnel s'est terminé fin 2008, dans les délais prévus. Il s'est traduit par la fermeture du centre de Combs-la-Ville début 2009 et par la mise en œuvre du plan de préretraite avec les premiers départs début 2009. La mise en œuvre du plan industriel permettra de dégager plus de 30 M€ d'économies en année pleine.

⁽¹⁾ Non consolidé.

Ainsi, le résultat d'exploitation des NMPP s'est élevé à -12 M€ en 2008 contre -11 M€ en 2007.

Après résultat financier, aide publique et résultat exceptionnel, le résultat net 2008 des NMPP est de + 2,4M€.

Il est à noter enfin que les N.M.P.P avec la messagerie SAEM Transports Presse ont été condamnées fin janvier 2009 au paiement d'une amende de 3,05 millions d'euros par le Conseil de la concurrence pour abus de position dominante en raison d'agissements ayant pu avoir un effet fidélisant, aucun effet discriminant n'ayant été retenu. Il convient néanmoins de préciser que ces pratiques ont cessé dès 2004.

5.2.2.3 MATRA MANUFACTURING & SERVICES (EX MATRA AUTOMOBILE) ⁽¹⁾

Au cours de l'exercice 2008, Matra Manufacturing & Services a poursuivi sa stratégie de reconversion progressive de son activité pièces de rechange automobiles vers une activité de conception, de montage, et de commercialisation de véhicules électriques légers, notamment, de vélos électriques et de Quadricycles.

L'activité pièces automobiles de rechange, au profit de la clientèle Renault, a vu son activité poursuivre son recul comme prévu, le chiffre d'affaires réalisé s'établissant à 38 M€.

L'activité Véhicules Electriques Légers a poursuivi son développement, portant son réseau de distribution à plus de 350 points de ventes, dont une partie à l'export (Suisse, Bénélux), lui permettant de doubler son chiffre d'affaires par rapport à 2007.

Il convient de noter que la Société, dont la trésorerie reste encore à un niveau élevé (55 M€), a pu ainsi totalement autofinancer le développement de ses nouvelles activités.

5.2.2.4 LE MONDE ⁽¹⁾

La participation du groupe Lagardère dans le capital de la société Le Monde SA est restée à son niveau d'origine du 27 octobre 2005, soit 17,27%.

La société Le Monde SA est la société de tête d'un groupe détenant notamment les sociétés éditrices des titres *Le Monde*, *Télérama* et *Courrier International*.

Le contrôle de cette société continue d'être assuré de manière exclusive par la société Le Monde & Partenaires Associés (elle-même contrôlée par des actionnaires internes et en particulier La Société des Rédacteurs du Monde), venant ainsi au soutien du maintien de l'indépendance éditoriale du journal.

Malgré un résultat d'exploitation qui demeure positif 1,1 M€, pour un chiffre d'affaires de près de 465 M€, le résultat net part du Groupe 2008 du Monde devrait être négatif pour un montant supérieur à -30 M€, intégrant des éléments de dépréciation d'actifs incorporels.

⁽¹⁾ Non consolidé.

Il est à noter également que la filiale Le Monde Interactif (éditrice du site www.lemonde.fr) dont le groupe Lagardère détient en direct 34 % du capital enregistré en 2008 un chiffre d'affaires d'environ 17,8 M€ pour un résultat net de 0,543 M€.

Un certain nombre de mouvements ont, enfin, affecté de manière significative la composition des organes de direction et de contrôle du groupe Le Monde en 2008. Lagardère a suivi de très près ces évolutions et n'exclut aucune des options liées à l'éventuelle recapitalisation du groupe Le Monde qui serait rendue nécessaire aussi bien au redressement de ses résultats qu'à la sauvegarde de ses équilibres économique et financier.

5.2.2.5 CANAL+ FRANCE ⁽¹⁾

A - Pacte d'actionnaires Canal+ France

Depuis le 4 janvier 2007, le groupe Lagardère est actionnaire à hauteur de 20% de Canal+ France dans le cadre de la réalisation des opérations de rapprochement de certaines activités d'édition et de distribution de télévision payante des groupes TF1, M6, Vivendi et Lagardère et de l'apport par ce dernier à Canal+ France de sa participation de 34% dans le capital et les droits de vote de CanalSatellite.

Un pacte d'actionnaires relatif à Canal + France a été conclu le 4 janvier 2007 entre Vivendi, Groupe Canal+, Lagardère et Lagardère Active. Au titre de ce pacte d'actionnaires, Vivendi bénéficie de droits exclusifs de tout contrôle conjoint sur Canal+ France y compris après exercice éventuel par Lagardère de son option d'achat. Les droits de Lagardère sont destinés à préserver ses intérêts patrimoniaux fondamentaux et varient en fonction du niveau de sa participation dans Canal+ France. Les principales stipulations de ce pacte sont les suivantes :

- Le président ainsi que tous les membres du directoire de Canal+ France sont désignés par le conseil de surveillance dont la majorité des membres sont désignés par Groupe Canal+. Groupe Canal+ et Lagardère disposent respectivement de sept et deux représentants sur onze au sein du conseil de surveillance, ce dernier comprenant également un membre indépendant et un représentant des salariés. Le nombre de représentants de Lagardère au conseil de surveillance sera porté à trois en cas d'augmentation de la participation de Lagardère à 34%.
- Lagardère bénéficie de droits de veto sur certaines opérations (introduction en bourse de Canal+ France, entrée de tiers au capital de Canal+ France ou de ses filiales importantes sous certaines conditions) et de droits patrimoniaux (droit de sortie conjointe, droit de relution) visant à protéger ses intérêts patrimoniaux fondamentaux.
- Par ailleurs, en cas de processus de cession du contrôle de Canal+ France à un tiers, Lagardère dispose d'un droit de surenchère lui permettant d'acquérir le contrôle de Canal+ France si Lagardère était le mieux-disant.
- Vivendi bénéficie quant à elle d'un droit de préemption en cas de cession par Lagardère de ses titres Canal+ France et d'un droit d'entraînement de Lagardère susceptible de conduire cette dernière à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95% du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère).

⁽¹⁾ Mise en équivalence.

- Entre 2008 et 2014, dès lors que Lagardère détient au moins 10% et au plus 20% du capital ou des droits de vote de Canal+ France et pour autant que Lagardère ait renoncé à exercer son option d'achat lui permettant de détenir 34 % du capital de Canal+ France ou que cette option soit devenue caduque, Lagardère bénéficiera d'un droit de liquidité exerçable entre le 15 mars et le 15 avril de chaque année civile. Au titre de ce droit de liquidité, Lagardère pourra demander l'introduction en bourse de Canal+ France. Vivendi/Groupe Canal+ pourront néanmoins dans ce cas décider d'acquérir l'intégralité de la participation de Lagardère.
- Un mécanisme de participation au financement de Canal+ France en comptes courants et à l'octroi de garanties par la maison mère a été mis en place, prévoyant la faculté pour Lagardère, d'y participer proportionnellement à son niveau de participation au capital de Canal+ France. A partir de 2011 et pour autant que Lagardère détienne 34% du capital de Canal+ France, Canal+ France distribuera, après remboursement prioritaire des comptes courants auxquels Lagardère n'aurait pas contribué proportionnellement à son niveau de participation au capital, un dividende d'un montant équivalent à sa trésorerie disponible non nécessaire au financement de l'exploitation, sous réserve du respect de certains ratios d'endettement.

Vivendi et Groupe Canal+, d'une part, et Lagardère et Lagardère Active, d'autre part, n'ont souscrit aucun engagement de non-concurrence les uns vis-à-vis des autres, pas plus qu'à l'égard de Canal+ France.

B - Principales données financières consolidées

<i>(en millions d'euros)</i>	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires	3 858	3 750	3 001
EBITA (a) (b)	451	311	- 32
Résultat net	262	151	- 160

(a) Le résultat opérationnel ajusté (EBITA) correspond au résultat opérationnel (EBIT) hors amortissements et dépréciations des actifs incorporels liés au regroupements d'entreprises.

(b) Incluant des coûts exceptionnels de transition liés au rapprochement avec TPS : 69 M€ en 2008, 88 M€ en 2007 et 177 M€ en 2006.

C - Description des activités

Canal+ France est un acteur de référence dans l'édition de chaînes de télévision premium et thématiques et la distribution d'offres de télévision payante, en France et autres territoires francophones, ainsi qu'un pionnier dans les nouveaux usages télévisuels.

Au 31 décembre 2008, il compte plus de 10,6 millions d'abonnements à l'ensemble de ses offres.

C1 - Activités d'édition

Les Chaînes Canal+ / TPS Star

Canal+ France édite cinq chaînes premium avec des programmes exclusifs, originaux et innovants.

Lancée en 1984, Canal+ propose un format unique de chaîne généraliste avec du cinéma, du sport, de l'information, de la fiction, du documentaire et des émissions de divertissement.

Autour de Canal+, Canal+ France a créé quatre chaînes à forte valeur ajoutée avec leurs programmes et leurs identités propres : Canal+ Cinéma, Canal+ Sport, Canal+ Family et Canal+Décalé. Cette offre est commercialisée sous la marque Les Chaînes Canal+.

Au 31 décembre 2008, Canal+ comptait 5,3 millions d'abonnements (collectifs et individuels, en métropole et dans les DOM-TOM), dont 81% en numérique.

TPS Star complète l'offre premium de Canal+ France. Chaîne de première exclusivité, TPS Star diffuse principalement du cinéma (français et américain) et des événements sportifs (football, boxe, basketball).

Chaînes thématiques

Canal+ France édite une vingtaine de chaînes couvrant les thématiques les plus recherchées à la télévision : cinéma (chaînes CinéCinéma), sport (Sport+, Infosport), documentaire (chaînes Planète), divertissement (Comédie !), art de vivre (Cuisine TV, Seasons), séries (Jimmy) et jeunesse (Piwi, Télétoon).

C2 - Activités de distribution

CanalSat

Canal+ France assemble et distribue le plus grand choix de chaînes thématiques de qualité au sein d'une offre unique : CanalSat.

Disponible sur satellite, ADSL et la TNT, CanalSat propose près de 300 chaînes dont 55 en exclusivité.

A fin 2008, CanalSat comptait 5,3 millions d'abonnements. Sur l'année, CanalSat a recruté 680.000 nouveaux abonnés. Le taux de résiliation à fin décembre s'établissait à 16,6 %.

A la suite de son rapprochement avec TPS intervenu en janvier 2007, Canal+ France a entrepris la migration technique de l'ensemble des abonnés TPS vers CanalSat. Cette opération de très grande envergure nécessitait notamment de réorienter les paraboles dirigées sur le satellite Eutelsat vers le satellite Astra, retenu comme partenaire unique. En décembre 2008, près d'un million d'anciens abonnés TPS avaient ainsi été « migrés » sur CanalSat.

Canal Overseas

Canal Overseas (ex-Media Overseas) est l'opérateur de Canal+ et de CanalSat dans les territoires et départements d'outre-mer ainsi qu'en Afrique sub-saharienne. Canal Overseas développe des bouquets de chaînes en langue française en réception directe par satellite, et comptait fin 2008, 952 000 abonnements.

Télévision par ADSL

Les offres de Canal+ France sont distribuées via les lignes haut-débit depuis 2004 afin de toucher de nouveaux foyers, notamment au cœur des grandes villes. Les Chaînes Canal+ et CanalSat sont ainsi disponibles chez tous les opérateurs ADSL.

Télévision numérique terrestre (TNT)

Depuis novembre 2005, Canal+ France propose sur la TNT deux offres payantes. La première, composée de Canal+, Canal+ Cinéma et Canal+ Sport, est la seule offre multichaînes premium accessible immédiatement en plug & play. La seconde, qui regroupe Planète, Canal J, Eurosport, TF6 et Paris Première, forme une offre thématique de complément à bas prix. Parallèlement à ces offres payantes, le groupe Canal+ diffuse en clair sa chaîne d'information généraliste en continu, i>Télé.

En juin 2007, Canal+ France a lancé TNTSat, la TNT gratuite par satellite. Ce service offre la possibilité à 100 % des Français de recevoir sur 100 % du territoire les 18 chaînes gratuites de la TNT, ainsi que France Ô et les 24 décrochages régionaux de France 3. TNTSat est disponible sur le satellite Astra et ne requiert aucun abonnement ni location de décodeur. En décembre, TNTSat a franchi la barre des 1 million de foyers équipés.

En août 2008, à l'occasion des Jeux Olympiques de Pékin, Canal+ est devenue la première chaîne française distribuée en HD sur la TNT. Fin 2008, sa couverture représentait près de 90% de la population française.

C3 - Nouveaux services

Pionnier du numérique en Europe et dans les nouveaux usages télévisuels, Canal+ France est leader sur la télévision à la demande et la haute définition.

+ Le Cube

En novembre 2008, Canal+ France a lancé son nouveau décodeur : + Le Cube. Terminal satellite HD avec connexion internet, + Le Cube est équipé d'un disque dur à très grande capacité pour des heures d'enregistrement et le contrôle du direct.

Télévision Haute Définition (HD)

Précurseur de la HD par satellite en France, Canal+ France propose l'offre HD la plus complète et diversifiée du marché avec 13 chaînes : Canal+, TF1, France 2, M6, Arte, National Geographic HD, CinéCinéma Premier, Disney Cinémagic HD, 13^{ème} Rue HD, Sci-Fi HD, Ushuaïa TV HD, Eurosport HD et MTV HD.

Télévision de rattrapage

Canal+ A La Demande est le service de télévision de rattrapage (catch-up TV) de Canal+. Ce service inclus dans l'abonnement permet de voir et revoir une sélection de programmes, à sa convenance. Il est disponible directement sur le téléviseur via satellite ou ADSL ou sur PC. Utilisé par un nombre croissant d'abonnés (environ un sur deux client éligible à fin 2008), Canal+ A La Demande proposait à fin décembre près de 70% des programmes de Canal+ et comptait 1 million de téléchargements chaque mois. Un service équivalent a été lancé pour CanalSat en décembre 2008.

Téléchargement légal de vidéos

CanalPlay est un service de téléchargement légal de vidéos. Disponible sur PC ou directement sur la télévision par câble ou ADSL, CanalPlay propose près de 6.000 titres dont plus de 3.500 films, pour certains en haute définition. En juin 2008, CanalPlay est devenu le premier service de vidéo à la demande disponible sur la console de jeu portable PSP de Sony.

CanalPlay a dépassé les neuf millions de téléchargements depuis son lancement fin 2005. Le service sera prochainement disponible via satellite sur le nouveau décodeur + Le Cube.

Télévision mobile personnelle (TMP)

Pionnier de la TMP en France, Canal+ France a mené des expérimentations dès 2005 sur la norme DVB-H conçue spécialement pour capter des chaînes de télévision en mobilité avec une qualité visuelle et d'écoute comparable à la TNT. En mai 2008, le Groupe Canal+ s'est vu attribué par le CSA deux autorisations d'émettre en TMP pour les chaînes Canal+ et i>Télé.

D - Chiffre d'affaires et portefeuille d'abonnements 2008

Le chiffre d'affaires de Canal+ France pour l'année 2008 s'établit à 3.858 millions d'euros, soit une hausse de 3 % environ par rapport à l'année 2007. Cette croissance provient de la hausse des revenus d'abonnement de Canal+ et CanalSat et l'augmentation des recettes publicitaires.

Au 31 décembre 2008, le portefeuille de Canal+ France totalise 10,6 millions d'abonnements à ses offres de télévision payante (individuels et collectifs, France y compris Outre-mer et Afrique, hors Pologne), dont 5,3 millions sur Canal+ et 5,3 millions sur CanalSat.

La progression nette du portefeuille d'environ 50.000 abonnements sur un an prend en compte une croissance réelle d'environ 175.000 et un ajustement estimé à environ 125.000 lié à l'arrêt de certaines formules peu pérennes et à l'extinction définitive du signal TPS.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES, SOCIETALES ET ENVIRONNEMENTALES - ETHIQUE

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

Dans cette perspective, Lagardère a notamment mis en œuvre une politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) répondant à la fois aux exigences légales et à ses propres aspirations.

En tant que Groupe coté, il se conforme aux règles fixées par le législateur, notamment celles découlant de l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques, qui imposent aux entreprises cotées la publication d'informations sociales et environnementales. Il entend également suivre les principes et recommandations des différentes institutions nationales et internationales qui encadrent dans ce secteur le rôle des entreprises.

En tant que groupe de médias, il est conscient de la responsabilité particulière qui est la sienne, vis-à-vis de ses publics et de l'ensemble de la société civile, au sein d'un environnement en constante mutation. Créateur de lien solidaire et culturel, vecteur multisupports des valeurs du Développement Durable, le groupe Lagardère entend également appliquer à l'univers du numérique la vigilance écologique dont il fait preuve depuis longtemps dans le domaine du papier.

5.3.1 L'ENGAGEMENT D'UN GROUPE COTE SOUMIS A DES OBLIGATIONS FORMELLES

Dans le respect de la loi NRE de 2001, le groupe a mis en œuvre une politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE), dont les enjeux sont affinés d'année en année.

Sur le plan social, il s'attache à créer un cadre dynamique et attractif, valorisant la créativité, l'autonomie, la motivation et l'imagination de ses salariés.

Sur le plan sociétal, s'il cherche à satisfaire les attentes des lecteurs, téléspectateurs, et auditeurs en leur procurant des contenus de qualité, il développe également, notamment au travers de la Fondation Jean Luc Lagardère, de nombreuses actions. Ces dernières répondent à son engagement en faveur de la promotion des talents et de la création de lien social, dans le respect des valeurs d'indépendance, d'audace et de créativité qui l'animent.

Sur le plan environnemental enfin, le groupe Lagardère est conscient de la nécessité de concilier son expansion avec le respect de l'environnement. Tout en s'organisant pour maîtriser l'impact environnemental de ses activités, il poursuit également la promotion au sein de ses équipes d'une culture de Développement Durable. Lagardère veut aussi être un groupe de media responsable auprès d'une opinion publique en quête d'informations fiables sur ce défi majeur.

5.3.1.1 LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE RSE (Responsabilité sociale, sociale et environnementale)

Afin d'intégrer les concepts et les outils correspondants au cœur de la vie des différentes sociétés du Groupe, les entités opérationnelles du Groupe et leurs dirigeants respectifs sont responsables des politiques sociales, sociales et environnementales.

Depuis 2004, un Comité de Pilotage (le Comité RSE) est chargé par la Gérance de formaliser la situation du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociale et environnementale (RSE) et de mettre en œuvre la réflexion et les actions qui en découlent, en concertation avec les branches.

A - LES HOMMES ET LES FEMMES ACTEURS DE LA RSE

A1 - Le Comité de pilotage

Créé en 2004, le comité de pilotage, qui dépendait alors de la direction juridique du Groupe est animé depuis septembre 2008 par une nouvelle Direction du Développement Durable placée sous l'autorité de la Direction des Ressources Humaines et de la Communication du Groupe. Ce comité, où sont notamment représentées les branches opérationnelles et les directions fonctionnelles du Groupe (finances, juridique, achats...), a notamment pour missions :

- d'informer, sensibiliser et mobiliser un réseau de correspondants au sein des branches sur les sujets relatifs à la responsabilité sociale, sociale et environnementale du Groupe.
- de veiller à l'amélioration continue des démarches du Groupe et notamment :
- de valoriser et organiser le partage des pratiques qui ont fait leur preuve ;
- de réfléchir aux axes d'amélioration des actions existantes ;
- d'être force de proposition pour le lancement de nouvelles initiatives ;
- de susciter la création de groupes de travaux thématiques et ponctuels ;
- de mettre en œuvre, coordonner et améliorer le reporting ;
- d'échanger, avec les organismes de notation et de répondre à leurs interrogations concernant les thématiques de RSE.

A2 - Les Directions de Développement Durable au sein des branches

Outre la création d'une Direction du Développement Durable au niveau du Groupe, l'année 2008 a vu le renforcement des instances de Développement Durable dans les différentes branches.

- Au sein de *Lagardère Active*, la Direction du Développement Durable a été créée en 2008 pour répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les activités de Presse, Radio, Télévision et Numérique. L'année 2008 a été essentiellement marquée par le lancement d'une démarche Bilan-Carbone sur l'ensemble des métiers de la branche.

Création de la Direction du Développement Durable de Lagardère Active

Le Développement Durable est une extraordinaire opportunité pour un Groupe comme le nôtre de fédérer ses équipes autour d'un projet d'intérêt général, véritable défi citoyen dont les enjeux dépassent très largement le cadre de l'entreprise. Groupe multi-media international, Lagardère Active est concerné à de nombreux titres par les enjeux du Développement Durable :

. en tant que media responsables, nos supports de Presse, Radio, Télévision ou Numérique jouent un rôle essentiel dans la diffusion d'une information de qualité, en proposant au public décryptage, analyses, débats, témoignages, bonnes pratiques,...

. en tant qu'acteur économique, notre Groupe doit intégrer les données essentielles du Développement Durable, dans sa stratégie comme dans le fonctionnement quotidien et responsable de ses entreprises : dans les relations avec les fournisseurs, les annonceurs, les partenaires, les lecteurs, auditeurs, spectateurs, internautes...

Anne Chéret – Directeur du Développement Durable de Lagardère Active

- Au sein de *Lagardère Publishing*, un comité de pilotage a été créé au printemps 2008.

Parallèlement, des comités similaires se sont constitués au niveau national dans les pays où le Groupe est implanté comme aux Etats-Unis ou en Angleterre.

- Chez *Lagardère Services*, la nouvelle direction de la stratégie, de l'innovation et du Développement Durable, qui a pris ses fonctions en juin 2008, a mis en place deux groupes de travail, l'un concernant le métier de la distribution et l'autre celui du travel retail. Ces deux groupes internationaux, qui regroupent une quinzaine de personnes aux profils très différents, ont été chargés d'élaborer des plans d'action qui devraient être mis en œuvre à partir de 2009.

A3 - Les autres Directions compétentes

- Les Directions des Ressources Humaines.

Les Directions des Ressources Humaines des différentes entités et leurs équipes sont responsables de leurs politiques « ressources humaines » et du *reporting* social. La Direction des Relations Humaines Groupe et les Directeurs des Ressources Humaines de chacune des branches abordent les enjeux sociaux du Groupe lors de réunions bimensuelles ; la stratégie du Groupe est ainsi discutée, déclinée sur les aspects sociaux et formalisée sous l'autorité des responsables opérationnels de chaque branche.

- Les Directions des Achats

La Direction des Achats Groupe intègre certaines actions environnementales, notamment dans le cadre de la Coordination Achats, à laquelle participe chacune des branches.

Par ailleurs, des critères de Développement Durable sont progressivement intégrés dans les contrats avec les fournisseurs.

Plus globalement, le Développement Durable devient une préoccupation transversale de plus en plus présente dans l'exercice de la Politique Achats du Groupe, qui en a fait un de ses huit principes fondamentaux.

- Les Directions des Services Techniques et les Secrétariats Généraux

En collaboration avec le Comité de pilotage RSE, les Secrétariats Généraux et les Directions Techniques des branches sont en charge de l'amélioration continue des actions environnementales et participent activement au *reporting* environnemental.

A4 - Les salariés de l'ensemble du Groupe

Le Développement Durable est aussi un état d'esprit, une prise de conscience partagée par beaucoup de salariés au niveau individuel et au sein de leurs sociétés. Certaines entités du Groupe ont élaboré de façon autonome et indépendante des guides ou bonnes pratiques qui leur sont propres, créant un état d'esprit susceptible de se diffuser à l'intérieur du Groupe.

B - LE CADRE REFERENTIEL ENCADRANT LA RSE

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

B1 - Les principes universels inspirant l'action de l'entreprise

Le groupe Lagardère, en France comme à l'étranger, accorde une grande importance :

- aux **principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme**,
- à la **déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)**, et à ses huit conventions fondamentales.
- aux **principes directeurs de l'OCDE** édictés à l'intention des entreprises multinationales .

Le Code de Déontologie du Groupe atteste tout particulièrement de l'attachement du Groupe au respect de ces trois séries de normes internationales en défendant, entre autres, les principes de :

- liberté d'association,
 - interdiction du travail forcé, obligatoire ou celui des enfants,
 - reconnaissance du droit de négocier les accords d'entreprise,
 - pratiques équitables d'emploi et d'égalité de traitement, qui suppose notamment d'éviter (i) 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 ou des handicaps des individus, ainsi que (ii) toute forme de harcèlement,
 - respect de la vie privée,
 - interdiction de la corruption.
- au **pacte mondial des Nations Unies (Global Compact)**

En 2003, l'attachement du Groupe aux valeurs universelles s'est renforcé par l'adhésion de Lagardère au **Pacte Mondial** des Nations-Unies . En y adhérant, le Groupe s'est engagé à promouvoir le respect des dix principes de bonne gouvernance du Pacte, tirés de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des principes fondamentaux de l'OIT sur les droits au travail et des principes de Rio sur l'environnement et le développement ainsi que de la convention des Nations Unies contre la corruption.

B2 - Les textes élaborés par l'entreprise, applicables en interne ou aux partenaires extérieurs

Au-delà des principes édictés dans son Code de Déontologie, et dans différentes chartes élaborées en interne par quelques unes de ses filiales, le Groupe mène par ailleurs **un programme actif de sensibilisation de ses partenaires et de suivi de leurs performances**, qui sera détaillé dans la partie 5.3.1.2 - **B1** « le respect de la loi NRE, relation avec les sous-traitants » du présent document.

- Le code de déontologie du Groupe

Le Code de Déontologie en vigueur au sein du Groupe s'inspire directement des valeurs sur lesquelles Lagardère a bâti sa légitimité et sa réputation, l'indépendance, l'audace et la créativité . Il a vocation à servir de référence à chacun des membres du Groupe dans le cadre de ses activités. Ainsi, ce document entend rappeler un certain nombre de principes fondamentaux concernant les relations du Groupe avec les collaborateurs, les partenaires extérieurs et les concurrents, les clients, actionnaires et, de manière générale, la communauté.

- Concernant les relations du Groupe avec ses collaborateurs, le Code traite notamment :
 - des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité ;
 - du respect des droits fondamentaux et des pratiques équitables en matière d'emploi (notamment en évitant toute forme de discrimination et de harcèlement) ;
 - du respect de la vie privée des collaborateurs.

Le Groupe entend encourager le développement des compétences professionnelles par le biais de la formation et de la promotion.

- Pour ce qui est de ses relations avec les partenaires extérieurs et les concurrents, le Groupe rappelle le principe du respect de la loyauté des pratiques commerciales et de la libre concurrence ; il interdit toute forme de corruption en France et à l'étranger ainsi que toute contribution politique par et au nom des sociétés du Groupe. Le Code fixe par ailleurs un certain nombre de règles pour l'acceptation ou l'offre de cadeaux d'affaires. Le principe du respect des règles de déontologie vis-à-vis des fournisseurs est par ailleurs rappelé dans la Politique Achats (c.f paragraphe 5-3-1-1 A 3) mise en œuvre au sein du Groupe depuis 2008.
- Concernant ses relations avec les clients, le Groupe rappelle les principes de respect des engagements pris à leur égard et de la confidentialité des informations les concernant ; il fixe comme objectif de leur fournir des produits et services performants adaptés à leurs besoins et à leurs attentes et une information la plus sincère et loyale possible.

Le Groupe entend agir dans l'intérêt et le respect de ses actionnaires et, à ce titre, le Code rappelle que Lagardère :

- s'efforce non seulement d'atteindre un niveau optimum de valorisation patrimoniale mais aussi de protéger au mieux son patrimoine ;
- entend fournir à ses actionnaires une information intelligible, pertinente et fiable et se mettre à leur écoute, notamment par l'intermédiaire de son Comité des actionnaires ;
- enfin, dans le cadre des relations du Groupe avec la communauté, le Code rappelle le principe du strict respect des lois et réglementations applicables et sa volonté de contribuer au Développement Durable.

- La charte de Développement Durable

Elaborée en 2005, la charte de Développement Durable est destinée à **véhiculer les engagements sociaux, éthiques et environnementaux du Groupe auprès de ses partenaires** qui s'engagent à les défendre et à les respecter. Elle est désormais intégrée dans les appels d'offres et contrats, via la Politique Achats (c.f. 5.3.1.2 - B1) mise en œuvre en 2008. Ses critères seront développés dans la partie « le respect de la loi NRE, relation avec les sous-traitants » du présent document.

- Les codes spécifiques aux entités

- Au sein de **Lagardère Publishing**, une nouvelle charte couvrant les trois thèmes du Développement Durable (social, environnemental et économique) a été élaborée en 2007 et une vingtaine d'imprimeurs de la Branche l'ont déjà signée. (c.f. § 5.3.1.2 - B1)
- Chez Hachette Collections, un code spécifique a également été élaboré. Les critères et détails de cette charte et de ce code figurent dans la partie « le respect de la loi NRE, relation avec les sous-traitants » du présent document.

- Les chartes applicables aux collaborateurs

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

- Une « **Charte relative aux Transactions effectuées sur les Titres Lagardère SCA par les Collaborateurs du Groupe Lagardère** » décrit et rappelle toutes les obligations légales qui s'imposent aux collaborateurs de la société en possession d'une « Information Privilégiée » (interdiction de réaliser des transactions sur les titres concernés, interdiction de divulguer la ou les informations correspondantes) ainsi que les sanctions administratives et/ou pénales correspondantes en cas de violation de ces obligations. Par ailleurs, elle instaure des mesures d'interdiction supplémentaires destinées à diminuer le risque de commission de tels délits ; ainsi, les collaborateurs du Groupe qui ont de par leurs fonctions un accès régulier à des Informations Privilégiées concernant Lagardère SCA ne peuvent désormais procéder à des transactions sur les Titres cotés du Groupe que trois fois par an : dans les quatre semaines qui suivent la présentation des résultats annuels, celle des résultats semestriels et l'Assemblée Générale des actionnaires, à la condition bien entendu qu'ils ne soient pas en possession d'une Information Privilégiée ; les collaborateurs du Groupe qui peuvent, de par leurs fonctions, avoir un accès occasionnel à des Informations Privilégiées, et les bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA ne peuvent de leur côté effectuer de telles transactions pendant les quarante cinq jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels et pendant les trente jours précédant l'Assemblée Générale.

Enfin, conformément à la réglementation boursière en vigueur, une procédure destinée à établir la liste des personnes ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des Informations Privilégiées concernant Lagardère SCA a été mise en place. A cette occasion, la Gérance a créé un Comité Initiés composé d'un de ses représentants, du Directeur juridique du Groupe, du Directeur Financier du Groupe et du Directeur des Relations Humaines et de la Communication. Ce Comité est notamment chargé d'établir et de mettre à jour les listes ci-dessus visées et de proposer toutes mesures destinées à diminuer les risques de commission des délits et manquements prévus par la réglementation en ce domaine.

- Une **charte déontologique** remise à chaque journaliste à son entrée chez Lagardère Active *rappelle les valeurs fondamentales de la profession : l'esprit critique, l'impartialité, l'équité, l'indépendance, le respect du public, l'honnêteté, l'ouverture d'esprit.*
- Une **charte de « bonnes relations dans l'entreprise pour les sociétés du groupe Lagardère Active »** a été élaborée au cours de l'année 2008 et remise à l'ensemble des salariés.
- Une **charte informatique** spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le principe du strict respect des réglementations et lois applicables est par ailleurs rappelé dans la Politique Achats (voir 5.3.1.1 - A3) mise en œuvre au sein du Groupe à partir de 2008.

C - LA METHODOLOGIE ET LES INDICATEURS DE LA RSE

Les informations sociales et sociétales présentées dans ce Document de Référence sont collectées grâce à un système de *reporting* spécifique et les informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie ont été intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe depuis 2006.

C1 - Le périmètre de consolidation

Le système de *reporting* permettant la collecte des informations sociales et sociétales est déployé auprès de l'ensemble des filiales consolidées dont la gestion opérationnelle est assurée par le Groupe, à l'exception :

- des entités cédées ou sorties du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice,
- de certaines entités acquises en cours d'exercice et pour lesquelles le système de *reporting* va être mis en place progressivement, au fur et à mesure de leur intégration dans le Groupe, et
- de certaines entités de moins de cinq salariés.

Les données sociales et sociétales présentées ci-après (à l'exception des données sur l'évolution des effectifs qui concernent la totalité des effectifs de Lagardère) couvrent ainsi 179 sociétés du Groupe représentant plus de 95% de l'effectif total de Lagardère. Ce taux de couverture atteint près de 80% pour Lagardère Services, 99% pour Lagardère Publishing, 99% pour Lagardère Active (Presse, audiovisuel) et 95% pour Lagardère Sports. La couverture géographique varie entre 90% et 100% de l'effectif en fonction des zones.

Les informations environnementales concernant les consommations en eau et énergie sont intégrées au système de consolidation des données financières du Groupe. Les données correspondantes couvrent ainsi 100% des filiales consolidées de Lagardère, soit environ 550 sociétés dont la liste exhaustive figure en annexe des comptes consolidés.

*** Les variations de périmètre**

L'évolution du périmètre de reporting social et sociétal est liée au développement des activités du Groupe, réalisé ces dernières années principalement au travers d'acquisitions extérieures, ainsi qu'aux réorganisations juridiques internes. Les variations de périmètre entre 2007 et 2008 sont liées :

- au regroupement de certaines activités ayant entraîné des réorganisations internes.
- à la cession dans le Hors Pôle de la société Axelis

Le reporting sur les consommations en eau et énergie ayant été intégré au système de reporting financier, l'évolution du périmètre de ce reporting est identique à celle du périmètre de reporting financier. Les sociétés acquises en cours d'exercice sont intégrées au périmètre pour la totalité de l'exercice au cours duquel a lieu l'acquisition et les sociétés cédées sortent du périmètre à partir de la date de cession, les données les concernant étant ainsi prises en compte jusqu'à la date réelle de cession.

C2 - Le choix des indicateurs et les référentiels de reporting

* Le reporting social et sociétal répond à la politique Relations Humaines du Groupe tout en tenant compte des spécificités de ses activités ou des spécificités locales. En 2006, dans un souci de progrès continu, le Groupe avait amélioré les indicateurs sociaux retenus en affinant non seulement la palette des indicateurs afin d'en approfondir le détail et la précision, mais aussi la définition de certains paramètres afin d'en permettre une application sur l'ensemble du périmètre mondial de Lagardère. Depuis, le Groupe a choisi de stabiliser le référentiel afin de faciliter son suivi. Le référentiel de reporting social et sociétal est accessible via *l'intranet* aux 148 collaborateurs qui y participent. Ce référentiel précise non seulement les procédures relatives à la collecte et la remontée des informations mais aussi la définition des indicateurs retenus afin d'en assurer une compréhension satisfaisante et homogène par l'ensemble des contributeurs et les formules de calcul utilisées. Les données sont saisies pour chacune des filiales du Groupe entrant dans le périmètre de reporting, puis validées soit par le Directeur des Ressources Humaines, le cas échéant, soit par la Direction de la filiale ; un second niveau de validation au niveau de chaque branche est prévu. Des contrôles de cohérence sur les informations saisies sont réalisés ; ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et une alerte systématique devant donner lieu à justification lorsque les écarts sont jugés significatifs. Ces contrôles de cohérence permettent de s'assurer de l'intégrité des données et participent ainsi à la fiabilité du système d'information. A chaque niveau de contribution ou de validation, les opérationnels peuvent extraire des états consolidés des données saisies de manière à pouvoir utiliser ces informations dans le cadre de la gestion opérationnelle de leur périmètre.

Pour son reporting, Lagardère a maintenu, pour la France, la distinction de répartition entre les cadres/managers d'un côté et les salariés/non managers de l'autre plutôt que la référence statutaire cadre/non-cadre des bilans sociaux locaux. Quatre catégories socioprofessionnelles permettent ainsi de représenter l'effectif de Lagardère : Cadres Dirigeants, Cadres, Journalistes (dont photographes), Autres Salariés.

*Le référentiel relatif aux informations sur les consommations en eau, énergie et papier précise la définition des indicateurs retenus ainsi que les procédures relatives à la collecte et la remontée des données. Ce référentiel est transmis à l'ensemble des collaborateurs qui participent à la remontée des informations. Les données sont saisies par un contributeur au sein de chacune des filiales consolidées du Groupe. Un contrôle d'existence de la donnée est mis en oeuvre et un contrôle de cohérence sur les informations saisies est réalisé (les données sont comparées avec les informations des exercices précédents et une alerte systématique, lorsque les écarts sont jugés significatifs, devra donner lieu à justification par le contributeur).

Les autres indicateurs environnementaux retenus correspondent aux enjeux environnementaux spécifiques de chaque branche d'activités ; les données correspondantes sont consolidées et vérifiées au niveau des branches d'activités, sur la base des informations transmises par leurs filiales.

* Les méthodologies relatives à certains indicateurs sociaux et environnementaux peuvent présenter des limites du fait :

- de difficultés d'interprétation par certains contributeurs liées à l'absence de définitions reconnues internationalement ;
- d'estimations nécessaires ou des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

Le Groupe réfléchit à l'opportunité de s'appuyer également sur le référentiel de la Global Reporting Initiative, qui lui permettrait de progresser sur la définition et le respect de ses indicateurs.

5.3.1.2 LE RESPECT DE LA LOI NRE

Le quatrième alinéa de l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001, devenu le cinquième alinéa de l'article L-225-102-1 du Code de commerce a été précisé par des textes réglementaires d'application fixant la liste des informations qui doivent être renseignées dans le cadre du rapport annuel. L'ensemble de ces textes constitue le « dispositif NRE » au sens du présent document.

A - LES INFORMATIONS SOCIALES

La performance du groupe Lagardère est liée aux compétences de ses collaborateurs. Afin de valoriser au mieux le capital humain et pour prendre en compte les spécificités des différentes activités du Groupe, les entités opérationnelles gèrent leurs ressources humaines de manière autonome.

Néanmoins, les **principaux enjeux en matière sociale** ont été définis et formalisés par Lagardère en concertation avec les Directeurs des Ressources Humaines des Branches. Ces engagements sont au nombre de six :

- **préserver l'équilibre dans l'emploi**, dans un environnement équitable et fondé sur un principe d'égalité de traitement,
- **promouvoir l'égalité des chances et la diversité en luttant contre toutes les formes de discrimination**,
- **offrir une rémunération globale attractive**, juste et équitable, fondée sur la reconnaissance du mérite et de la performance,
- **favoriser l'épanouissement des talents et la motivation des collaborateurs**, notamment par le développement des compétences et le développement des carrières internes,
- **promouvoir le dialogue social**,
- **préserver la santé et la sécurité au travail**.

A1) Préserver l'équilibre dans l'emploi

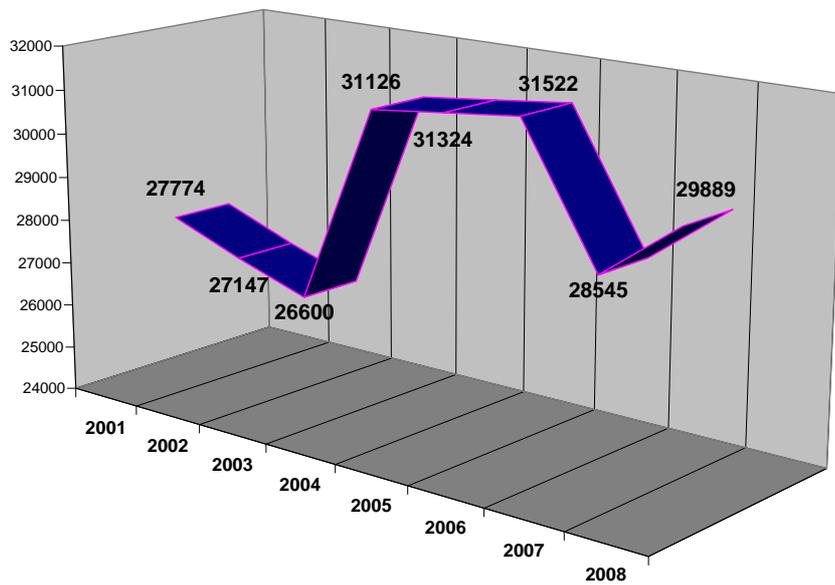
Les informations concernant cet enjeu correspondent aux rubriques du dispositif NRE concernant les effectifs et l'organisation du temps de travail.

Un effectif adapté aux besoins de l'activité .

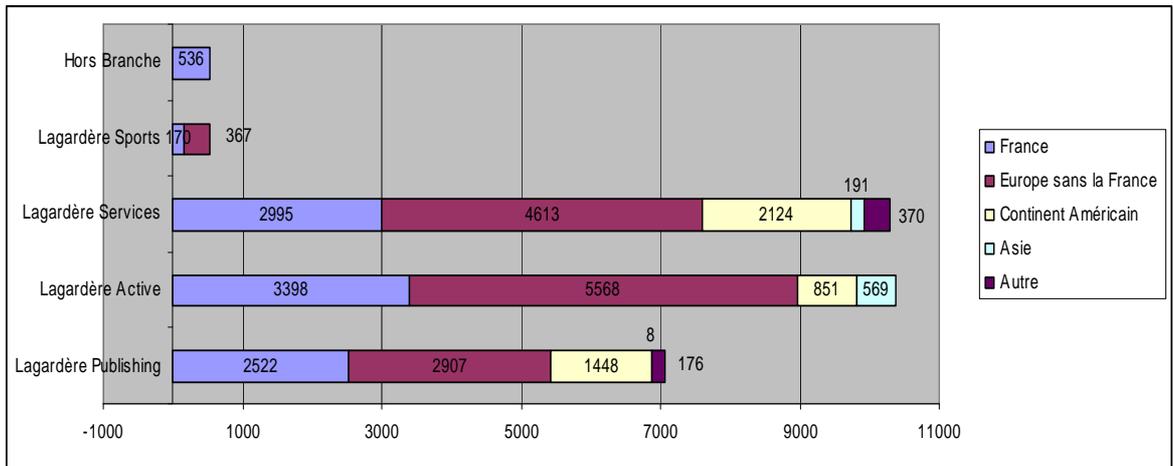
Evolution des effectifs NRE

L'effectif moyen CDI¹ + CDD² a été de 29 889 collaborateurs en 2008, contre 28 545 à fin 2007 pour l'ensemble du Groupe incluant Lagardère Média et hors branche. Cette évolution est principalement le fait d'acquisitions de nouvelles sociétés chez Lagardère Active, dans le Sport et le Livre. Mais cette évolution reflète également l'importance du recrutement notamment dans le domaine du numérique destiné à favoriser la transition vers ces nouveaux métiers.

Evolution des effectifs CDI + CDD Equivalent Temps Plein



Répartition géographique des effectifs CDI au 31.12.2008

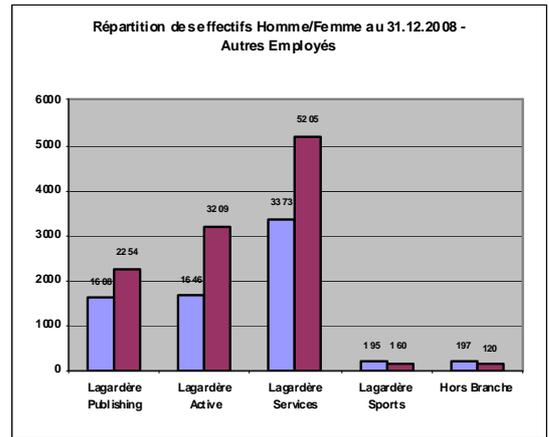
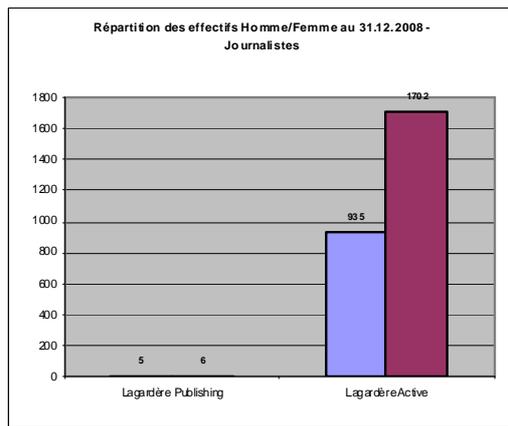
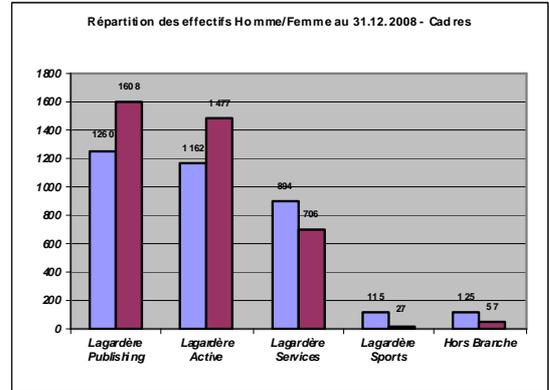
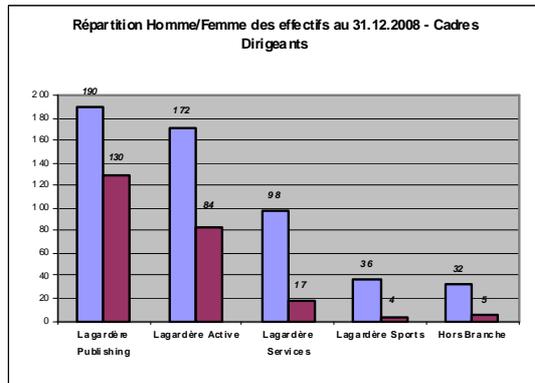


¹ Contrats à durée indéterminée.

² Contrats à durée déterminée.

Le développement international du Groupe, qui est implanté dans 30 pays se reflète dans les effectifs : le nombre de collaborateurs évoluant hors de France est passé de 66% fin 2007 à 67% à fin 2008. La France reste cependant le premier pays d'implantation du Groupe avec 33% de l'effectif total. Après la France, les deux principaux pays en importance d'effectifs restent comme l'année dernière la Russie et l'Espagne.

Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelle

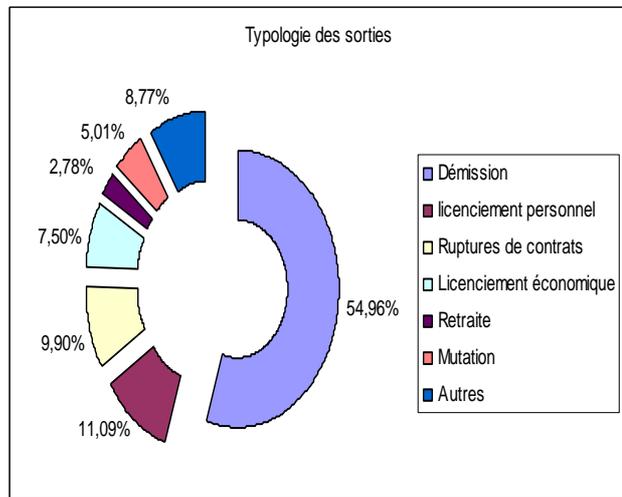
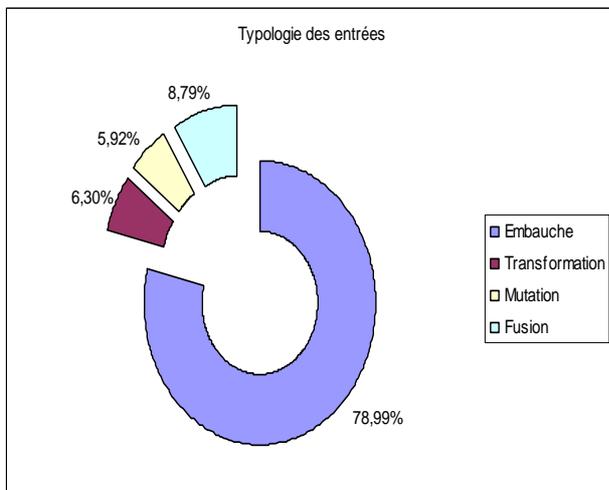
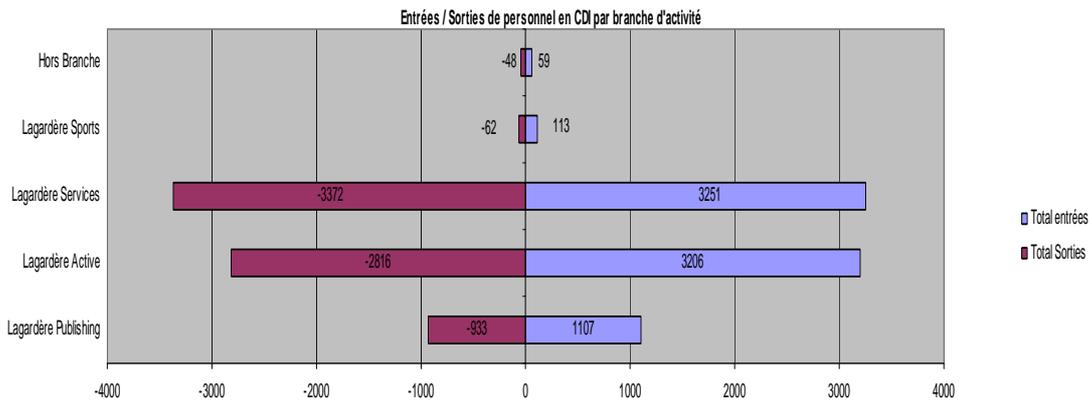


Femmes

Hommes

La répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle varie d'une branche à l'autre et illustre la diversité des activités du Groupe. Ainsi, chez Lagardère Services, le taux d'encadrement est de 16,7% et s'explique par la proportion d'employés inhérente à l'activité de commerce de détail. Par contre, dans les autres branches, il est compris entre 34% et 53%, du fait, notamment, de l'activité d'édition de contenus : journalistes et photographes chez Lagardère Active, éditeurs chez Lagardère Publishing, etc. Cette répartition est stable d'une année sur l'autre.

Entrées/ Sorties de Personnel



Les entrées/sorties du Groupe sont relativement équilibrées ce qui est conforme aux années précédentes avec 7 736 entrées pour 2008 (5 488 en 2007 et 5 870 en 2006) et 7 231 sorties pour 2008 (5 688 en 2007 et 6 189 en 2006).

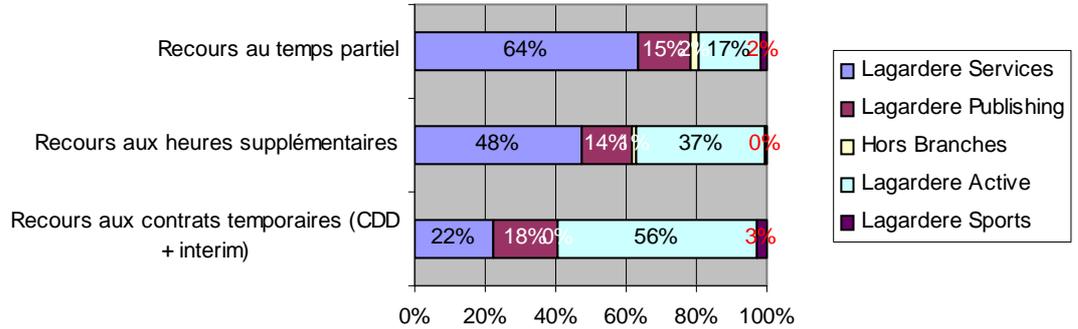
Les effets de la restructuration de la branche Lagardère Active (cf partie Dialogue Social) deviennent visibles avec une hausse de près de 2% des sorties pour cause de Licenciement Economique par rapport aux années précédentes et de 1% pour les mutations. Le taux de démission est également en hausse dans cette même branche ce qui est un effet classique lorsque des changements importants surviennent dans une activité.

A l'inverse, au niveau des entrées nous trouvons logiquement l'augmentation de la part des mutations.

Le « turn-over subi » a augmenté cette année passant de 14% à 16% ce qui reste raisonnable au regard du marché. Cette évolution est notamment liée à l'effet de changement chez Lagardère Active et au turn-over des populations commerciales. Bénéficiant d'une notoriété et de marques fortes, Lagardère jouit d'un attachement tangible de ses collaborateurs (la part des collaborateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté étant de près de 27% sur l'ensemble du Groupe et de près de 35% en France) et d'une attractivité réelle auprès de ses candidats potentiels (avec, notamment, 180.000 candidatures en 2008, 165.000 candidatures reçues en 2007, 170.000 candidatures en 2006 contre 150.000 en 2005). Le Groupe n'a pas connu cette année encore, de difficultés en termes de recrutement y compris sur les populations très recherchées comme dans le numérique, axe fort de recrutement pour le Groupe cette année.

Organisation du temps de travail NRE

Flexibilité du travail par branche d'activité



Nombre d'heures supplémentaires et effectifs des temps partiels.

	2006	2007	2008
Heures supplémentaires			
Nombre d'heures supplémentaires effectuées dans l'année par branche et par Zone géographique			
Lagardere Publishing			
France	23624	39427	34577
Europe sans la France	19655	21438	24965,08
Continent américain	2	-	25139
Asie	-	-	0
Autres	-	2	0
Total	43281	60867	84681
Lagardere Active			
France	34568	3495	2470
Europe sans la France	23077	21990	131457
Continent américain	38798	-	37869
Asie	-	-	49615
Autres	-	38862	0
Total	96443	64347	221411
Lagardere Services			
France	6190	53819	62945,32
Europe sans la France	98190	157291	88903
Continent américain	1583	-	90025,47
Asie	-	10984	10217,25
Autres	119436	51380	33384
Total	225399	273474	285475
Lagardere Sport			
France	-	-	0
Europe sans la France	-	779	2055,17
Continent américain	-	-	0
Asie	-	-	0
Autres	-	-	0
Total	0	779	2055
Hors Branches			
France	539	5249	4854,5
Europe sans la France	-	-	0
Continent américain	-	-	0
Asie	-	-	0
Autres	-	-	0
Total	65460	107239	109701
Total France	64921	101990	104847
Total Europe sans la France	140922	201498	247380
Total Continent Américain	40383	0	153033
Total Asie	0	10984	59832
Total Autre	119436	90244	33384
Temps partiel			
Effectifs en CDI au 31.12 à temps partiel			
Lagardere Publishing			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	68	72	64
%effectif CDI hommes	2,29%	2,50%	2,09%
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	443	467	456
%effectif CDI femmes	11,54%	12,28%	11,41%
%effectif CDI	7,51%	8,06%	7,36%
Total	511	539	520
Lagardere Active			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	102	96	161
%effectif CDI hommes	2,19%	2,66%	4,11%
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	548	436	450
%effectif CDI femmes	8,02%	6,86%	6,95%
%effectif CDI	5,66%	5,34%	5,88%
Total	650	532	611
Lagardere Services			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	915	642	604
%effectif CDI hommes	16,10%	14,82%	13,84%
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	2397	1695	1634
%effectif CDI femmes	35,74%	29,93%	27,56%
%effectif CDI	28,16%	23,38%	21,74%
Total	3312	2337	2238
Lagardere Sport			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	-	7	18
%effectif CDI hommes	-	2,98%	5,20%
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	-	19	46
%effectif CDI femmes	-	14,07%	24,06%
%effectif CDI	-	7,03%	11,92%
Total	-	26	64
Lagardere Hors branche			
Effectifs hommes en CDI à temps partiel	5	36	51
%effectif CDI hommes	1,71%	8,96%	14,41%
Effectifs femmes en CDI à temps partiel	9	22	32
%effectif CDI femmes	6,08%	11,83%	17,58%
%effectif CDI	3,17%	9,86%	15,49%
Total	14	58	83

Le Groupe reste attentif au respect des dispositions réglementaires propres à chaque pays, que ce soit en matière de durée ou d'organisation du travail. Afin de répondre aux besoins liés à leurs activités tout en tenant compte des aspirations des collaborateurs ou en cas de remplacement pour congés maladie ou de maternité, les entités du Groupe ont mis en place une organisation du travail qui fait preuve de souplesse, à travers les temps partiels, les heures supplémentaires et le travail temporaire.

Ainsi, le recours à des emplois temporaires (effectif en Contrat à Durée Déterminée -CDD- ou intérimaires) est inhérent aux spécificités de certaines activités du Groupe puisqu'il permet notamment de faire face à des augmentations saisonnières de l'activité chez Lagardère Publishing (rentrée littéraire, commandes scolaires, saison de Noël) ainsi qu'aux contraintes liées à l'activité de distribution ou de l'organisation événementielle dans le sport.

Les efforts réalisés par le Groupe pour optimiser le recours au travail temporaire (qui représente 9% de l'effectif total rapporté en équivalent temps plein) se sont notamment traduits en 2008 par un maintien relatif du nombre de CDD, qui est passé à 2.338 (contre 2.219 en 2007). L'objectif de Lagardère est de conserver souplesse et réactivité nécessaires à la gestion de ses activités tout en restant dans des taux d'emplois temporaires (CDD et intérim) raisonnables aux alentours de 12% de l'effectif total.

La recherche de souplesse et l'optimisation du coût salarial étant essentielles dans les activités de distribution, Lagardère Services recourt de manière importante aux heures supplémentaires et au temps partiel, principalement sur le continent américain et la zone Asie. Ce type d'organisation se retrouve, dans une moindre mesure, dans l'ensemble des activités de distribution de la branche Publishing qui est confrontée aux mêmes besoins.

L'augmentation notable par rapport aux années précédentes de la proportion de temps partiel chez Lagardère Active s'explique notamment par la mise en œuvre du plan de restructuration, l'offre de passage au temps partiel en ayant été l'une des mesures d'accompagnement. Ce plan de départs volontaires est détaillé au paragraphe A.5 du présent document.

Si le recours à de la main d'œuvre extérieure reste relativement faible dans l'ensemble du groupe, ses activités dans la presse et dans la production audiovisuelle, amènent le groupe Lagardère à s'appuyer, en France, sur la collaboration de catégories de personnel spécifiques : pigistes et intermittents du spectacle. Conscient de la spécificité de ces statuts, le Groupe s'implique dans la réflexion globale sur leur évolution et participe notamment aux différentes négociations de branches en matière de couverture sociale, de chômage et de formation professionnelle.

	2008					
	France	Europe sans la France	Continent Américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Publishing	0,10	0,07	0,08	0,05	0,00	0,08
Lagardère Active	0,01	0,31	0,00	0,02	0,00	0,18
Lagardère Services	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,03
Lagardère Sport	0,01	0,11	0,00	0,00	0,00	0,08
Hors branches	0,01	-	-	-	-	0,01
Consolidation	0,03	0,17	0,03	0,02	0,00	0,10

Taux d'absentéisme.

Absentéisme

	Maladie Homme (j/pers)	Maladies Femmes(j/pers)	Maladies Hommes et Femmes (j/pers)	Congés maternité Hommes (j/pers)	Congés maternité Femmes (j/pers)	Congés maternité Hommes et Femmes (j/pers)	Accidents Hommes(j/pers)	Accidents Femmes (j/pers)
Lagardère Publishing	4,41	5,81	5,2	0,14	5,36	3,09	0,99	0,56
Lagardère Active	2,4	5,9	4,38	0,1	7,35	4,21	0,18	0,12
Lagardère Services	5,79	6,71	6,3	0,14	4,17	2,39	0,74	0,4
Lagardère Sports	2,31	6,01	3,62	0,03	3,56	1,28	0,94	0,2
Hors branche	4,41	5,61	4,81	0,07	4,86	1,68	0,14	0,01
Branches	4,08	6,15	5,23	0,12	5,69	3,22	0,59	0,33

Durée du travail Minimum par zone géographique

2008

	Minimum d'heures par an	Nbre de jours travaillés correspondant	Nbre d'heures de travail par jour correspondant
France	1061,69	151,67	7
Europe sans la France	-	-	-
Continent Américain	1631	233	7
Asie	1659,00	237	7
Autres	1786	235	7,6

Durée du travail Maximum par zone géographique

2008

	Maximum d'heures par an	Nbre de jours travaillés correspondant	Nbre d'heures de travail par jour correspondant
France	1778,4	228	7,8
Europe sans la France	2200	220	10
Continent Américain	2268	252	9
Asie	2640	264	10
Autres	2288	286	8

A2 - Promouvoir l'égalité des chances et la diversité et lutter contre toutes les discriminations

Certaines informations concernant cet enjeu correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés.

Garantir l'égalité des chances et traiter chaque individu en toute objectivité, telle est la philosophie de Lagardère. Fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le Groupe, qui par son activité média se doit encore plus de refléter la société qui l'entoure, encourage la diversité au sein de ses branches.

Il s'attache à promouvoir et développer les actions transversales dans ce domaine en faisant notamment émerger les bonnes pratiques initiées dans ses différentes entités puis en les partageant.

En 2006, une première réunion de travail portant sur l'égalité des chances et les perspectives de mise en œuvre dans le Groupe avait été initiée par la Direction des Ressources Humaines de Lagardère auprès des équipes des Ressources Humaines des branches d'activités. Cette dernière a approfondi sa réflexion sur le sujet en organisant en octobre 2008, un séminaire consacré à la Diversité réunissant tous les cadres des ressources humaines des différentes branches du Groupe.

A cette occasion il a été décidé de mettre l'accent sur trois dimensions :

- le Handicap,
- l'intégration des jeunes issus de zones urbaines sensibles,
- la place des femmes dans l'entreprise.

** favoriser l'intégration des personnes handicapées*

L'intégration des personnes handicapées dans le Groupe reste encore trop faible et le taux est même à la baisse depuis trois ans. Afin d'inverser la tendance, les ressources humaines ont donc décidé en 2008 de renforcer les actions en la matière, à la fois en interne et vis à vis de l'extérieur (notamment auprès des écoles qui accueilleraient davantage d'étudiants en situation de handicap si elles savaient pouvoir compter sur le relais des entreprises). Pour ce faire il a été proposé de s'appuyer sur le travail effectué depuis plusieurs années chez Lagardère Active sous la bannière de la mission Handicap « **Je suis Handicap** », afin de diffuser cette bonne pratique partout dans le Groupe, et mieux intégrer les handicapés dans les différentes structures.

Taux pour mille des salariés handicapés par rapport à l'effectif
en CDI au 31.12

2008

	France	Europe sans la France	Continent Américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	6,01	19,73	0,94	0	2,7	10,88
Lagardère Publishing	12,29	9,63	0	0	0	8,36
Hors Branches	20,52	-	-	-	-	20,52
Lagardère Active	9,42	2,51	2,35	5,27	0	4,91
Lagardère Sports	0	8,17	0	0	0	5,59
Consolidation	9,56	10,11	0,9	3,91	1,83	8,19

Mission Handicap

La mission Handicap a véritablement pris son envol au cours de l'année 2008 en mettant en œuvre l'accord sur l'intégration des personnes en situation de handicap 2007-2009 au sein du périmètre presse/magazine de Lagardère Active. Le premier comité de pilotage s'est tenu en février, de nombreuses opérations se sont déroulées au cours de cette année et une réflexion a été menée sur l'ouverture du périmètre à une quinzaine d'autres sociétés de Lagardère Active pour la signature du prochain accord.

En termes d'embauches, trois contrats à durée déterminée, un contrat à durée indéterminée et huit contrats en alternance (5 contrats d'apprentissage et trois contrats de professionnalisation) ont été signés. En tout, ce sont dix-sept stagiaires reconnus travailleurs handicapés qui ont ainsi été accueillis dans l'entreprise en 2007 et 2008..

Voici quelques unes des actions réalisées en 2008 :

- prise en charge, dans le cadre du plan de maintien dans l'emploi, du coût d'heures d'interface permettant la traduction des cours en langue des signes pour des salariées malentendantes en alternance.*
- réalisation d'un audit accessibilité des bâtiments par un cabinet conseil en ergonomie et prise en charge par la mission handicap des travaux entrepris à la suite de cet audit pour l'accessibilité du restaurant d'entreprise. Les bâtiments feront l'objet de nouvelles mesures d'amélioration et d'adaptation en 2009.*
- achat de plusieurs chaises d'évacuation d'urgence pour les salariés rencontrant des problèmes de mobilité.*
- organisation, en partenariat avec l'association Créative handicap, d'une exposition d'œuvre d'art et d'un atelier de sculpture collective destinée aux salariés. Cet événement a donné lieu à une rencontre entre des artistes en situation de handicap et les salariés du groupe.*
- organisation de neuf petits déjeuners de sensibilisation et d'information sur la mission handicap dans les services ou rédactions, ces rencontres ayant notamment permis de recenser 23 nouveaux « correspondants relais » dans les différents services ou rédactions.*
- Actions de sensibilisation au handicap, à chaque embauche de salarié en situation de handicap dans les services d'accueil, comme par exemple dans les services maquette de Télé 7 Jours et Elle, pour l'accueil de deux jeunes filles malentendantes et dans le service informatique pour l'accueil d'un jeune homme handicapé moteur.*
- Organisation de cours de langue des signes une fois par semaine entre janvier et mai 2008, pour des salariés qui en ont exprimé le souhait à la suite des actions de sensibilisation au handicap auditif.*
- Extension de la mise en place d'une procédure permettant de faire recycler le matériel informatique et électronique par une entreprise adaptée, à des sociétés de Lagardère Active qui ne font pas partie du périmètre de l'accord d'insertion.*
- création d'un logo, d'un site intranet, de campagne d'affichage dans les locaux de l'entreprise ...*

**note : la mission agit dans le cadre de la loi du 11 février 2005 qui impose aux entreprises d'au moins vingt salariés d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6% sous peine de payer une taxe à l'Agefiph, ou d'utiliser, dans le cadre d'un accord, cette taxe pour financer des actions en faveur du handicap.*

* *Tendre la main aux jeunes des zones urbaines sensibles.*

Le groupe Lagardère a poursuivi en 2008 son partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents » implantée en Seine Saint-Denis.

L'objectif de l'Association, à laquelle le Groupe accorde une subvention annuelle, est d'aider de jeunes diplômés (bac+4 au minimum) issus des quartiers populaires, et qui auraient plus de mal que d'autres à décrocher des entretiens, à trouver plus facilement du travail grâce au parrainage par des salariés de l'entreprise qui s'engagent à les accompagner sur le chemin de leur recherche d'emploi.

Nos quartiers ont des talents. Deux témoignages de parrains.

«Nos Quartiers ont des Talents est une belle histoire : une histoire d'ouverture d'esprit, de rapprochement, de miroir, d'aide. » explique Christian, chez Lagardère Ressources. « C'est une chance pour le groupe Lagardère que de participer aux actions de cette association : à la fois en terme de parrainage par nos salariés de tous les métiers - édition, distribution, médias et sport - et à la fois en terme de recrutement quand cela est possible.

C'est une chance pour moi d'être parrain. C'est l'opportunité de rencontrer des jeunes qui ont fait l'effort de faire des études et qui ont besoin de nous : pas uniquement pour notre réseau mais simplement pour se sentir moins seuls et être conseillé face à la recherche d'emploi. Les talents sont là. Ils ne demandent qu'à éclore. Nous sommes heureux d'y contribuer »

« Ce parrainage a été une expérience très enrichissante pour moi, tant sur le plan professionnel que personnel », explique Anne-Flore, cadre chez Lagardère Publicité. La jeune femme, responsable des ressources humaines a accepté de parrainer une jeune fille avec qui elle a eu un contact régulier tous les mois pour suivre l'avancement des démarches. Il ne s'agit pas d'embaucher le jeune dans l'entreprise (même si cela peut aussi se terminer ainsi) mais de donner des conseils et de partager son expérience. « Je l'ai rencontrée, nous avons appris à nous connaître. Je l'ai aidée à prendre confiance en elle, elle était assez timide. Je lui ai expliqué comment rédiger une lettre de motivation, comment décrocher des rendez-vous, comment répondre à une annonce. Je lui ai permis de rencontrer notre directrice de marketing pour qu'elle voit s'il y avait une adéquation entre ce qu'elle voulait faire et la réalité du terrain. Je lui ai fixé des objectifs, des échéances » , poursuit la jeune femme qui a accepté de parrainer en 2009 un nouveau jeune proposé par « Nos quartiers ont des talents ».

Par ailleurs, dans le cadre de l'opération « Passerelles vers l'excellence » (voir § C.1) le groupe Lagardère, via la Fondation Jean Luc Lagardère, tente également, en leur offrant des stages en entreprise, de donner leur chance à des jeunes talentueux en provenance de quartiers populaires.

* Garantir l'évolution professionnelle des femmes dans l'entreprise .

Avec un pourcentage de Femmes de 58% du total de l'effectif, le débat sur l'égalité Hommes/Femmes dans l'entreprise est un sujet un peu atypique dans le groupe Lagardère. La nature de ses métiers expliquant en grande partie cette forte présence des femmes ne doit pas masquer les progrès restant à réaliser pour permettre une égalité des chances et d'épanouissement dans le travail.

Même si l'entrée au conseil de surveillance d'une femme, (par ailleurs représentante syndicale au comité de groupe depuis de longues années), est un signe de la volonté d'ouverture de l'entreprise, le groupe Lagardère est bien conscient que c'est sur ce terrain des hautes responsabilités féminines qu'il lui faut encore progresser. Donner aux femmes qui le souhaitent les possibilités d'accéder au plus haut niveau est un des objectifs que le Groupe entend se donner dans les années qui viennent.

Les femmes sont majoritaires dans l'effectif total de Lagardère avec une présence d'un peu plus de 58% en 2008, ce qui représente 61% du total des recrutements dans le Groupe. Elles occupent 31% des postes de cadres dirigeants, 53% ont des fonctions de manager et 65% des emplois de journalistes. Enfin, la proportion de femmes parmi les « autres salariés » est de 61%. L'ensemble de ces chiffres restent stables par rapport à l'année précédente.

La volonté de Lagardère est de contribuer à l'égalité entre les rémunérations des hommes et celles des femmes à condition égale d'emploi et de qualification. Les écarts constatés dans le graphique ci-dessous sont dus essentiellement à des disparités liées à la nature des emplois et des responsabilités exercés ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification existant entre les deux populations. Les grilles de salaire mises en place dans certaines des filiales du Groupe sont l'un des moyens de garantir cette égalité. Ainsi, 61% de l'effectif est intégré dans une entité ayant défini des plages de salaire par niveau de poste.

Parmi les entreprises du groupe les plus remarquables pour la place des femmes on remarquera :

Hachette Livre SA - Direction & Divers avec 477 femmes sur 700 employés représentant 68,14% de l'effectif

Le Groupe Aélia 1 266 femmes pour un effectif total de 1 788 employés soit 70,81%
Lagardère Publicité avec 328 femmes sur 404 employés soit 81,19%

Entrées-sorties

% de femmes dans les embauches en CDI durant l'année		% de femmes dans les entrées en CDI dans l'entité suite à une mutation durant l'année		% de femmes dans les entrées en CDI dans l'entité suite à une fusion ou une acquisition durant l'année		% de femmes dans les transformations de CDD en CDI	
62,80%		62,88%		38,38%		62,45%	
%de femmes dans les sorties CDI par Démission	%de femmes dans sorties CDI par Ruptures de contrat	% de femmes dans les sorties CDI par Licenciement personnel	%de femmes dans les sorties CDI par Licenciement économique	%de femmes dans les sorties CDI par Retraite	% de femmes dans les Mutations	%de femmes dans autres sorties	
58,56%	56,01%	51,75%	57,20%	35,32%	55,52%	50,95%	

Augmentation de salaire femmes

Effectif cadres dirigeants femmes	Effectif cadres femmes (hors cadre dirigeants)	Effectifs journalistes et photographes femmes	Effectifs autres salariés femmes	Total femmes
84.58 %	79.33 %	74.41 %	78.47 %	78.35 %

Salaire annuel moyen femmes

Salaire annuel moyen des Cadres Dirigeants femmes en CDI	Salaire annuel moyen des Cadres femmes en CDI	Salaire annuel moyen des Journalistes et Photographes femmes en CDI	Salaire annuel moyen des autres salariés femmes en CDI
125 048,42	46 740,58	54 655,33	21 389,12

Part de l'effectif en CDI au 31/12 par CSP et par sexe ayant suivi une formation

Effectif Cadres Dirigeants femmes en CDI au 31/12	Effectif Cadres (hors cadres dirigeants) femmes en CDI au 31/12	Effectif Journalistes et Photographes femmes en CDI au 31/12	Effectif autres salariés femmes en CDI au 31/12
58,75%	66,71%	42,21%	43,03%

A3 - Offrir une rémunération globale attractive

Les informations contenues dans cet enjeu correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre des rémunérations et de leur évolution.

Dans un environnement concurrentiel fort, l'approche du Groupe en matière de rémunération se traduit par une offre attractive et raisonnée par rapport aux pratiques du marché (que ce soit en termes d'activité ou de contexte économique et social du pays concerné). Tout en veillant à la maîtrise de ses coûts salariaux, Lagardère reste attaché au maintien du pouvoir d'achat de ses collaborateurs et entend encourager l'engagement et la performance de ses salariés. Le Groupe a par ailleurs pour objectif, à moyen terme, de mettre en valeur la notion de rémunération globale (salaires, part variable, couverture sociale, épargne collective...).

*** Masse salariale et évolution des rémunérations**

En matière de rémunération, Lagardère s'attache à proposer des pratiques de rémunération justes, équitables et cohérentes qui respectent les dispositions légales et tiennent compte du contexte économique et social de chaque pays ainsi que des accords négociés entre les partenaires sociaux du secteur d'activité concerné (notamment en matière de salaire minimum ou de barèmes d'augmentation générale). Par exemple, en France, l'existence d'un salaire minimum résulte d'une disposition légale nationale qui concerne la totalité des effectifs. Dans certains pays où la notion de salaire minimum légal revêt parfois un caractère symbolique ou lorsqu'il n'existe aucun salaire minimum, les pratiques salariales sont définies en fonction des salaires pratiqués sur le marché du travail local.

Le salaire annuel moyen mondial toutes CSP confondues (prime et parts variables incluses) s'établit à 35.568 € en 2008 contre 39.260€ en 2007.

Salaire moyen annuel , CSP et branches

	Salaire annuel moyen des Cadres Dirigeants hommes en CDI	Salaire annuel moyen des Cadres Dirigeants femmes en CDI	Salaire annuel moyen des Cadres hommes en CDI	Salaire annuel moyen des Cadres femmes en CDI	Salaire annuel moyen des Journalistes et Photographes hommes en CDI	Salaire annuel moyen des Journalistes et Photographes femmes en CDI	Salaire annuel moyen des autres salariés hommes en CDI	Salaire annuel moyen des autres salariés femmes en CDI
Lagardère Publishing	137 372	134 896	47 393	42 619	38 589	15 226	23 751	24 113
Lagardère Active	179 549	114 823	66 894	53 583	29 239	54 827	21 731	22 209
Lagardère Services	135 880	85 398	49 087	37 161	-	-	22 425	18 621
Lagardère Sports	209 154	216 557	124 547	105 346	-	-	51 226	40 340
Hors branche	224 729	169 671	69 975	69 075	-	-	30 047	29 124
Branches	163 979	125 048	57 476	46 741	29 276	54 655	23 592	21 389

Les moyennes ci-dessus n'ont qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution : elles correspondent à une grande diversité de situations dues à la nature même des activités mais aussi à leur localisation géographique, les niveaux et coûts de la vie étant très différents selon les pays et le taux de change par rapport à l'euro.

*Augmentations de salaire

La politique du Groupe est de favoriser les augmentations de salaire 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. Là encore une grande liberté est donnée à chaque entité de mettre en place augmentations individuelles et/ou collective en fonction de son métier et de son environnement.

Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe ayant bénéficié d'une augmentation de salaire par branche

	Effectif cadres dirigeants hommes	Effectif cadres dirigeants femmes	Effectif cadres hommes (hors cadre dirigeants)	Effectif cadres femmes (hors cadre dirigeants)	Effectifs journalistes et photographes hommes	Effectifs journalistes et photographes femmes	Effectifs autres salariés hommes	Effectifs autres salariés femmes	Total hommes	Total femmes	Total
Lagardère Publishing	86.84 %	96.92 %	94.92 %	87.94 %	20.00 %	33.33 %	86.38 %	84.96 %	89.81 %	86.47 %	87.92 %
Lagardère Active	58.06 %	73.81 %	64.4 %	73.26 %	63.64 %	74.56 %	48.37 %	67.34 %	57.2 %	70.67 %	65.6 %
Lagardère Services	83.67 %	70.59 %	70.25 %	74.36 %	0%	0%	86.54 %	83.37 %	83.14 %	82.26 %	82.63 %
Lagardère Sports	25.00 %	0.00 %	56.52 %	55.56 %	0%	0%	48.21 %	41.25 %	48.55 %	42.41 %	46.37 %
Hors branche	53.12 %	60.00 %	58.4 %	66.67 %	0%	0%	103.55 %	91.67 %	83.05 %	82.97 %	83.02 %
Branches	70.61 %	84.58 %	76.22 %	79.33 %	63.4 %	74.41 %	76.97 %	78.47 %	75.41 %	78.35 %	77.12 %

*Parts variables

Au-delà du salaire de base, la plupart des entités du Groupe rétribuent leurs collaborateurs avec des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus...) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée. C'est ainsi que plus de 46% des effectifs du Groupe bénéficient d'une part variable de rémunération (une certaine disparité étant observée en fonction des zones géographiques qui s'explique notamment par des pratiques de marché différentes, la politique de rémunération restant une prérogative du management local).

Part de l'effectif en CDI par CSP et par sexe dont une partie de la rémunération est variable											
	Effectif cadres dirigeants hommes	Effectif cadres dirigeants femmes	Effectif cadres hommes (hors cadre dirigeants)	Effectif cadres femmes (hors cadre dirigeants)	Effectifs journalistes et photographes hommes	Effectifs journalistes et photographes femmes	Effectifs autres salariés hommes	Effectifs autres salariés femmes	Total hommes	Total femmes	Total
Lagardère Publishing	89%	100%	66%	54%	0%	0%	61%	49%	65%	53%	58%
Lagardère Active	70%	83%	55%	58%	30%	31%	30%	29%	39%	37%	38%
Lagardère Services	91%	100%	93%	95%	0%	0%	37%	39%	49%	46%	47%
Lagardère Sports	58%	50%	100%	56%	0%	0%	91%	78%	93%	74%	86%
Hors branche	91%	80%	34%	23%	0%	0%	3%	1%	22%	10%	18%
Branches	81,21%	93,75%	69,44%	62,71%	29,68%	31,38%	41,03%	38,59%	50,30%	44,22%	46,76%

L'existence de cette part variable, notamment dans les métiers à forte teneur commerciale, explique en partie les différences de rémunérations observées entre les grandes catégories en matière de salaire total (tableau plus haut).

* Intéressement, participation, plans d'épargne salariale et autres avantages sociaux

La participation des collaborateurs aux résultats de leur entreprise est une pratique courante au sein du Groupe ; elle se traduit principalement par la participation aux bénéficiés et la mise en place de plans d'épargne salariale.

35% des collaborateurs en France bénéficient ainsi d'un plan d'épargne salariale.

1,75% des actions émises par le Groupe sont détenus par les salariés, dont **0,59%** sous forme de FCP.

Effectif en CDI au 31/12 dans une entité ayant mis en place un plan d'épargne salariale, par branche d'activité

2008	Part de l'effectif dans une entité avec plan d'épargne salariale
Lagardère Services	4,00%
Lagardère Publishing	32,00%
HP	62,00%
Lagardère Active	36,00%
Lagardère Sports	0,00%
Branches	22,00%

Par ailleurs, le Groupe développe une politique spécifique destinée à associer les collaborateurs à ses résultats en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats et à favoriser par ailleurs, une certaine fidélisation de ses collaborateurs à haut potentiel. Pour cela elle peut procéder à l'attribution d'actions du Groupe : jusqu'en 2006, cette attribution d'actions se faisait sous la forme de « stock-options » et en 2007, le Groupe a mis en place un dispositif d'Attribution d'Actions Gratuites : elle a attribué, en 2007, 594.350 actions gratuites réparties entre 387 collaborateurs. En 2008, aucune attribution d'actions n'a été effectuée.

Autres avantages

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

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

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

Charges sociales (en K€)

1 - Par branches d'activité

	2008	2007	Variation
Lagadère Publishing	75 432	74 682	750
Lagardère Active	144 236	172 259	-28 023
Lagardère Services	65 357	77 670	-12 313
Lagardère Sports	8 807	4 584	4 223
Hors branche	14 138	14 362	-224
TOTAL	307 970	343 557	-35 587

2 - Par secteurs géographiques

	2008	2007	Variation
France	217 412	259 253	-41 841
Europe sans la France	67 923	61 273	6 650
Continent Américain	18 576	18 903	-327
Asie	3 826	3 702	124
Autres	233	426	-193
TOTAL	307 970	343 557	-35 587

A4 - Favoriser l'épanouissement des talents et la motivation des collaborateurs

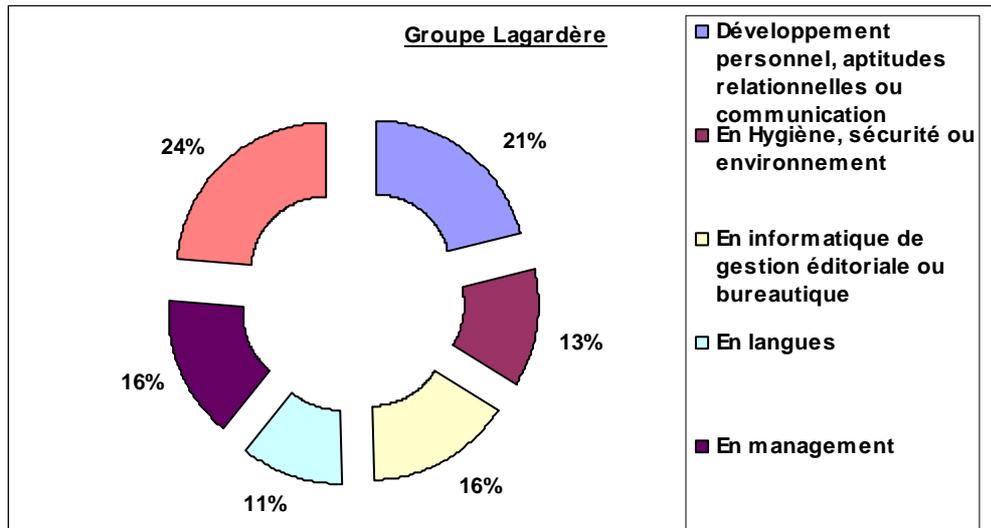
Dans les autres pays, en fonction des systèmes étatiques et des pratiques locales des outils de prévoyance sont également mis en place ou proposés aux salariés.

*Encourager le développement des compétences, via les formations

Conformément au principe d'autonomie de chacune des branches d'activités du Groupe, les actions en matière de développement des compétences et de mobilité interne sont propres à chaque entité. Elles traduisent cependant la volonté de Lagardère d'investir dans le développement des compétences professionnelles et des responsabilités individuelles de ses collaborateurs, ainsi que de favoriser leur épanouissement professionnel par le développement de la mobilité interne.

En 2008, les principaux enjeux du Groupe ont concerné comme l'année précédente :

- l'acquisition des savoir-faire liés aux technologies du numérique et, notamment, leur utilisation en combinaison avec les médias traditionnels,
- ainsi que l'amélioration de la gestion des talents aussi bien sur un plan transversal qu'au niveau inter-branches.



En matière de formation, chacune des branches s'attache à entretenir et développer les compétences de ses collaborateurs. Des plans de formation sont ainsi élaborés à tous les niveaux et l'effort de formation en 2008 ne s'est pas démenti puisque comme en 2007, 47% des collaborateurs en CDI du Groupe ont bénéficié au moins d'une formation, pour un investissement moyen par salarié formé en léger repli de 1 137 € pour la France (724 € pour l'ensemble du Groupe) et pour une durée moyenne de 2,28 jours.

Par ailleurs, le Groupe s'emploie à développer auprès de ses managers une culture d'entreprise et à transmettre ses valeurs de créativité, d'audace et d'esprit d'entreprise. Celles-ci sont notamment véhiculées à travers son université interne « Media Campus », un cursus de formation dédié aux managers du Groupe. Trois programmes - « leadership », « intégration » et « jeunes managers » - sont ainsi mis en œuvre pour accompagner et renforcer les compétences des managers du Groupe. En 2008, la formation des managers a encore augmenté pour représenter 15,5 % du budget de formation du Groupe contre 11% en 2007.

Le Groupe met également en œuvre des actions permettant à ses cadres de s'adapter et de se former aux mutations de la révolution numérique. En 2008 une vingtaine d'entre eux ont participé au forum Netexplorateur, nouveau forum mondial sur le numérique dont le Groupe est partenaire. Et en juin dernier c'est plus d'une centaine de jeunes cadres qui se sont vus exposer dans le cadre du « Club Média Campus » les grandes tendances d'évolution du monde numérique.

Dépenses moyennes de formation (en euro) pour les employés en CDI par branche et par Zone géographique

2008

	France	Europe sans la France	Continent Américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Services	1294,63	449,15	15,88	680,00	0,54	568,45
Lagardère Publishing	1695,1	394,4	140,0	2305,0	531,2	884,34
Hors Branches	2119,9	-	-	-	-	2119,89
Lagardère Active	721,0	788,3	204,6	694,8	0,0	706,20
Lagardère Sports	56,1	3941,0	0,0	0,0	0,0	2837,89
Consolidation	1136,9	581,0	56,9	697,7	82,7	724,17

	2006	2007	2008
Favoriser l'épanouissement des talents			
Part de l'effectif en CDI au 31.12 ayant suivi au moins une formation par branche et par CSP			
Lagardère Publishing			
Cadres dirigeants	5%	5%	4,84%
Cadres (hors Cadres dirigeants)	49%	47%	43,32%
Journalistes et photographes	0%	0%	0,00%
Autres employés	46%	48%	51,85%
Total	50%	42%	42,18%
Lagardère Active			
Cadres dirigeants	3%	2%	2,81%
Cadres (hors Cadres dirigeants)	37%	41%	43,70%
Journalistes et photographes	21%	22%	23,63%
Autres employés	43%	35%	29,86%
Total	35%	45%	45,92%
Lagardère Services			
Cadres dirigeants	1%	2%	1%
Cadres (hors Cadres dirigeants)	16%	21%	20%
Journalistes et photographes	0%	0%	0%
Autres employés	82%	78%	79%
Total	53%	40%	55%
Lagardère Sports			
Cadres dirigeants		5%	1,23%
Cadres (hors Cadres dirigeants)		29%	35,80%
Journalistes et photographes		0%	0%
Autres employés		65%	62,96%
Total		15%	15,08%
Hors branches			
Cadres dirigeants	7%	15%	9,78%
Cadres (hors Cadres dirigeants)	39%	31%	35,11%
Journalistes et photographes	0%	0%	0,00%
Autres employés	54%	53%	55,11%
Total	46%	32%	41,98%
Part de l'effectif en CDI au 31.12 ayant suivi au moins une formation par Zone géographique et par CSP			
France			
Cadres dirigeants	1%	2%	1,63%
Cadres (hors cadres dirigeants)	34%	52%	49,35%
Journalistes et photographes	9%	8%	11,55%
Autres employés	56%	67%	37,46%
Total	57%	44%	61,89%
Europe sans la France			
Cadres dirigeants	4%	3%	4,63%
Cadres (hors cadres dirigeants)	27%	21%	23,74%
Journalistes et photographes	2%	8%	8,15%
Autres employés	67%	67%	63,48%
Total	48%	44%	34%
Continent Américain			
Cadres dirigeants	4%	5%	1,15%
Cadres (hors cadres dirigeants)	38%	43%	18,88%
Journalistes et photographes	3%	7%	2,56%
Autres employés	55%	45%	77,41%
Total	25%	18%	51,15%
Asie			
Cadres dirigeants	2%	3%	2,88%
Cadres (hors cadres dirigeants)	14%	14%	16,63%
Journalistes et photographes	0%	0%	1,77%
Autres employés	84%	83%	78,71%
Total	51%	55%	58,72%
Autres			
Cadres dirigeants	4%	5%	4,56%
Cadres (hors cadres dirigeants)	18%	16%	18,68%
Journalistes et photographes	0%	0%	0%
Autres employés	78%	80%	76,77%

* Favoriser l'intégration des jeunes au sein du groupe.

La pyramide des âges du Groupe traduit l'équilibre entre la jeunesse des salariés, dont près de 60% ont moins de 40 ans et 30% moins de 30 ans, et l'expérience, liée à l'ancienneté des collaborateurs, nécessaire dans les médias traditionnels.

Chaque entité développe une politique importante d'échanges avec les écoles et universités, notamment par le biais de conventions de stages. En 2008, 1 561 stagiaires ont été accueillis dans les entreprises de Lagardère. Le nombre de contrats d'alternance atteint 359 en 2008.

* Développer la mobilité interne.

Essentiellement gérés par chacune des branches d'activités, le suivi, la promotion interne et le développement des carrières internes mobilisent le management et les équipes des Ressources Humaines de chaque entité. Ainsi, par exemple, des entretiens annuels d'évaluation et de développement sont peu à peu mis en place systématiquement dans l'ensemble du Groupe.

Sur l'intranet Groupe, des outils d'aide à la réflexion sur la mobilité sont à la disposition des salariés, de manière à les aider à définir leur projet et à leur faciliter la démarche. Toujours sur l'intranet, les collaborateurs ont la possibilité d'accéder aux postes ouverts dans le Groupe et également de mettre en place des systèmes d'alertes personnalisés sur les postes qui sont mis en ligne et pour lesquels ils peuvent être intéressés.

La mobilité interne, qui a représenté 14% des embauches cette année contre 9% les années passées, varie d'une branche à l'autre. Figurant parmi les enjeux du Groupe, la mobilité entre branches reste freinée par les spécificités, l'activité et la dispersion géographique des différentes entités. La belle amélioration vécue cette année ne doit cependant pas rester en l'état et le Groupe va continuer ses efforts afin d'organiser et d'amplifier ces mobilités, notamment pour les fonctions supports.

* Stimuler la motivation des collaborateurs

La motivation des salariés est aussi gérée de façon autonome par les différentes entités qui ont mis parfois au point des programmes personnalisés qui leur permettent d'associer de manière innovante et créative les salariés à la vie et au développement de l'entreprise.

ImaginActions

En 2008, le pourcentage des idées validées par ImaginActions a progressé. Conçu et mis en œuvre en 2007 par Aelia, principalement destiné aux 1600 vendeurs et managers des Boutiques d'aéroport, « le programme de management des idées de la filiale de Lagardère Services a pour double objectif d'instaurer un nouveau dialogue entre le manager et ses équipes, et de placer les collaborateurs au cœur de la vie de l'entreprise » explique Violaine Bazil, responsable du programme. Pour Jean-Baptiste Morin, Président d'Aelia, « ce programme d'innovation permet également à chaque collaborateur de contribuer à l'amélioration de la qualité de service des Boutiques. » Le principe est à la fois simple et rigoureux : le créateur d'idée transmet à son manager, une fiche expliquant la genèse de son idée, la solution proposée et le résultat attendu. Le manager saisit à son tour l'idée sur un logiciel qui va gérer l'acheminement et le traitement de cette idée jusqu'au décideur : expert, comité ImaginActions (plusieurs experts) voire au comité exécutif. Le collaborateur, c'est l'une des différences essentielles avec une boîte à idées classique, est alors assuré d'avoir un retour sur son idée, qui, si elle est validée, rentre alors en application. Dans les points de vente, s'il s'agit d'une idée locale, au niveau de l'entreprise, s'il s'agit d'une idée stratégique, à d'autres niveaux comme le référencement des produits eux-mêmes s'il s'agit d'une idée complexe. Sur les 541 idées émises depuis le lancement de l'opération, (dont 257 en 2008) 119 ont été validées, dont 57 en 2008. Les trois meilleures idées sont récompensées chaque année lors des trophées d'ImaginActions, remis aux collaborateurs les plus créatifs et les plus imaginatifs. Les idées primées en 2008 concernaient essentiellement les Boutiques d'Aelia et ont permis d'améliorer entre autres le merchandising et la communication autour des vendeurs, dont les compétences sont davantage identifiables grâce à un code couleur spécifique métiers. A l'été 2008 le comité ImaginActions a également lancé un challenge d'idées sur le Développement Durable, qui a permis de recenser une quarantaine de propositions sur ce thème.

A5 - Promouvoir le dialogue social

Les informations contenues dans cet enjeu correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre des plans de réduction d'effectifs, des relations professionnelles et du bilan des accords collectifs.

Composante essentielle de la politique de ressources humaines de 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) .

* Constitution d'un comité de groupe et d'un comité d'entreprise européen

Au-delà du principe d'autonomie des branches, le Groupe a souhaité 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 1996, et le Comité de Groupe, créé en 1993. Ces deux instances échangent régulièrement avec la Direction sur les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe.

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère et de 5 « observateurs » représentants du groupe EADS³ (un par organisation syndicale représentative au niveau national). Le Comité d'Entreprise Européen est également composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère en Europe (la France détient 15 sièges et six pays européens -Espagne, Belgique, Hongrie, Royaume-Uni, Italie et Allemagne- se partagent les 15 restants ; la Pologne et la République Tchèque auraient également pu y être représentées, mais les entreprises du Groupe situées dans ces pays ne disposant pas de représentants du personnel, aucun siège n'a pu leur être attribué).

Les protocoles respectifs du Comité de Groupe et du Comité d'Entreprise Européen prévoient une réunion annuelle pour chacune des deux instances. A ces réunions plénières peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions des membres du Bureau et des Représentants Syndicaux Centraux. En 2008, le Bureau du Comité de Groupe s'est réuni deux fois. Lors de ces réunions, les débats ont notamment porté sur l'accompagnement des plans de départs volontaires chez Lagardère Active, l'organisation et la stratégie d'entreprise.

La première réunion du Comité de Groupe renouvelé en fin d'année 2007 s'est tenue au mois d'avril 2008. Ce renouvellement a tenu compte des évolutions de structure et, pour la première fois, a inclus au sein de cette instance des représentants de l'audiovisuel et du monde du sport qui n'y étaient pas historiquement présents. La décision symbolique d'arrêter la présence autour de la table de représentants EADS a été également prise, marquant définitivement d'un point de vue social le recentrage du Groupe sur ses activités média. Le Comité d'Entreprise Européen a également été renouvelé au cours de l'année 2008.

* Mise en place d'une représentation du personnel , accords collectifs

En 2008, 68,79 % des effectifs de Lagardère bénéficient d'une représentation du personnel dans leur entité. En France, ce taux atteint plus de 94%, les salariés non couverts évoluant dans de très petites structures de quelques salariés.

112 accords collectifs ont été signés au cours de l'exercice 2008. Ces accords portent notamment sur la durée du travail, la rémunération, la couverture sociale, etc.

³ Jusqu'en 2008

Les effectifs couverts par un accord collectif, par type :

- ✓ 75,83% des effectifs couverts par un accord sur la durée du travail ;
- ✓ 62,07% des effectifs couverts par un accord sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- ✓ 75,32% des effectifs couverts par un accord sur les rémunérations ;
- ✓ 54,29% des effectifs couverts par un accord sur la couverture sociale ;
- ✓ 24,92% des effectifs couverts par un accord sur la formation.

Accords collectifs par Zones géographiques

Zones	Accords collectifs en vigueur existants au 31/12	Accords collectifs signés durant l'exercice
France	376	76
Europe sans la France	51	27
Continent Américain	7	2
Asie	18	7
Autres	0	0
Zones	452	112

Conformément aux dispositions applicables, les entités du groupe dotées d'un comité d'entreprise disposent d'un budget alloué au financement d'œuvres sociales.

* Gestion du plan de départ volontaire.

Les informations contenues ci dessous correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des plans sociaux et de la prise en compte de l'impact territorial des activités.

Le plan de départ volontaire de Lagardère Active, (issu du rapprochement des branches audiovisuelles et presse du groupe Lagardère Medias pour constituer Lagardère Active) a tenté de privilégier un dialogue social fort. Etaient concernées par ce plan, Hachette Filipacchi Associés et Interdéco pour la partie Presse, et Lagardère Active Management, Europe 1 et Lagardère Active Publicité pour la partie Audiovisuelle. En tout, 246 personnes ont été concernées par ce plan qui a par ailleurs permis de favoriser une cinquantaine de mobilités inter et intra sociétés. Les objectifs poursuivis, afin de sauvegarder la compétitivité de chacun des secteurs concernés étaient doubles:

- la rationalisation et le rapprochement des fonctions transverses communes aux différentes business units (Finance, Juridique, Ressources Humaines, Achats, Moyens Généraux, Technologies, Communication, ...)
- la rationalisation et la relance des portefeuilles d'activités audiovisuelles et Presse.

Les Comités d'Entreprise de chacune des entités juridiques concernées ont été informés et consultés sur la base d'un premier document économique sur les raisons de ce rapprochement au titre du Livre IV du Code du Travail et d'un deuxième document sur les conséquences sur l'emploi et les mesures sociales d'accompagnement au titre du Livre III du Code du Travail.

Le Calendrier social s'est déroulé de la manière suivante :

- Négociations d'accords GPEC dans l'ensemble des entités devant former le futur groupe afin de préparer les négociations permettant la mise en œuvre du plan de restructuration lié au rapprochement des entités. De février à avril 2007
- Remise des documents Livre IV et Livre III en Mai 2007
- 3 réunions Livre IV entre Juin et Octobre 2007
- 3 réunions Livre III entre Juillet et Octobre 2007
- Avis consultatif rendu par chacun des CE à l'issue des réunions tenues sur le Livre IV et le Livre III, en Juillet 2007 pour les entités publicitaires, en Septembre 2007 pour l'entité Presse et en Octobre 2007 pour les entités audiovisuelles.

Calendrier de déroulement du PDV

Dans chacune des entités concernées, la durée de l'appel au volontariat a été comprise entre 1 et 2 mois. Selon les contraintes de service, les départs volontaires se sont étalés entre Août 2007 pour les premiers et Décembre 2008 pour les derniers, les préavis de 2 ou 3 mois, en fonction des catégories professionnelles, n'étant pas effectués, sauf exception.

Impact territorial

Dans le cadre du Plan de Départs Volontaires engagé en 2008, la société Hachette Filipacchi Associés (HFA), dont le siège se situe à Levallois-Perret dans les Hauts de Seine, a été sollicitée par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) de Nanterre pour participer à 2 actions de "revitalisation" de l'emploi dans ce département :

1° Le financement de l'organisation d'un forum concernant de jeunes demandeurs d'emploi titulaires d'une formation supérieure (bac+3 et plus) issus de banlieues défavorisées du 92. Ce forum, intitulé "DIVERS'ITES", organisée sous la houlette de la Préfecture des Hauts de Seine, s'est tenu à la Défense le 20 Octobre 2008. La société HFA a proposé d'y participer au même titre qu'une quinzaine d'autres entreprises implantées dans le 92. Dans ce cadre, 2 représentants de la DRH ont été amenés à effectuer une trentaine d'entretiens de pré-embauches.

2° Le financement d'une action de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) menée par un cabinet de consulting RH en faveur d'une PME localisée dans les Hauts de Seine.

La société HFA a proposé de tutorer cette PME sur les actions GPEC à engager à l'issue du diagnostic.

Le Groupe est également présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. Il participe à ce titre à des négociations avec les partenaires sociaux français (notamment concernant les pigistes, les intermittents et les travailleurs à domicile).

Pour l'édition, Lagardère Publishing participe activement aux négociations paritaires menées par le Syndicat National de l'Édition avec les organisations syndicales.

Dans les métiers de la Presse, Lagardère Active a été l'une des premières en 2008 à montrer la voie sur la thématique de la rémunération des droits d'auteurs presse écrite et numérique par la signature d'un accord bi-media.

A6 - Préserver la santé et la sécurité au travail

Les informations contenues dans cet enjeu correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre des conditions d'hygiène et de sécurité.

Les activités du Groupe relèvent principalement du secteur tertiaire secteur dans lequel **les problématiques de sécurité, d'hygiène et de santé sont plutôt réduites**. Les entités comprenant des fonctions de logistique et de distribution ont cependant une « culture sécurité » plus importante.

Néanmoins, Lagardère mène dans chacune de ses branches, une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et des formations. Parmi les thématiques figure la prévention des risques liés au stress et plus globalement au mal être au travail. Les programmes de sensibilisation sur ce sujet ont démarré en novembre 2006 et se sont poursuivis depuis. A l'été 2007, un questionnaire a été envoyé aux salariés de Lagardère Ressources, afin d'évaluer le stress présent, d'identifier les éventuelles populations à risque, ainsi que les principales causes liées à l'environnement du travail.

Trois axes d'action ont ensuite été déterminés en 2008, au niveau organisationnel, individuel et managérial. Des journées de formation assurées par un organisme spécialisé ont notamment permis de cibler particulièrement les managers, en leur apprenant à gérer leur propre stress sans en générer, et à repérer le stress chez les salariés afin de pouvoir les aider.

Afin de réduire le taux de fréquence et la gravité des accidents du travail⁴, les différentes branches de Lagardère mènent des actions permanentes de prévention, adaptées à la spécificité et aux exigences de leurs métiers. En 2008, le taux de fréquence s'établit à 9,85 pour le groupe contre 9,68 en 2007 et 16,82 en France contre 13,34 en 2007 et le taux de gravité des accidents du travail demeure quand à lui constant (0,32 en 2008 pour le Groupe contre 0,31 en 2007 et 0,7 en France contre 0,51 en 2007). De même des formations à l'hygiène et la sécurité sont organisées au sein des entités du Groupe.

Taux de fréquence des accidents du travail

	France	Europe sans la France	Continent Américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Publishing	29,23	10,84	11,41	0	2,73	16,49
Lagardère Active	5,24	1,77	0,63	0		2,5
Lagardère Services	20,82	11,98	5,89	9,31	21,54	13,52
Lagardère Sports	11,25	1,55				4,39
Hors branche	6,92					6,92
Consolidation	16,82	6,95	6,82	2,6	14,75	9,85

Taux de gravité des accidents du travail, par
branche et par zones géographique

	France	Europe sans la France	Continent Américain	Asie	Autres	Total
Lagardère Publishing	1,16	0,28	0,11	0	0,12	0,51
Lagardère Active	0,14	0,04	0	0		0,06
Lagardère Services	0,99	0,32	0,16	0,28	0,34	0,47
Lagardère Sports	1,24	0,05				0,4
Hors branche	0,06					0,06
Consolidation	0,7	0,18	0,11	0,08	0,26	0,32

⁴ Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt x 10⁶) : nombre d'heures travaillées.
Taux de gravité = (nombre de jours d'arrêt x 1000) : nombre d'heures travaillées.

B - LES INFORMATIONS SOCIETALES

B1 - Les relations avec les sous-traitants

Ces informations correspondent à celles requises par le dispositif NRE au titre des relations avec les sous-traitants.

Le Groupe, qui entretient des relations étroites avec ses nombreux sous-traitants, répond à ces questions de deux façons.

D'une part en intégrant depuis longtemps des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses partenaires, notamment par l'élaboration d'un certain nombre de chartes ou codes spécifiques à ses entités.

D'autre part en menant des programmes de sensibilisation de ses partenaires ainsi que de suivi de leurs performances.

- **L'intégration de critères éthiques, sociaux et environnementaux du Groupe auprès de nos partenaires.**

Les critères prévus par la Charte de Développement Durable (Cf partie I-A-2) portent notamment sur :

- le respect des principes défendus par l'Organisation Internationale du Travail (en particulier l'interdiction du travail des enfants et l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire) ;
- l'interdiction du recours au travail clandestin ;
- la lutte contre la corruption ;
- le respect de la réglementation sociale applicable ;
- l'existence d'une démarche de prévention des risques axée sur la sécurité au travail ;
- la mise en œuvre d'une politique sociale axée sur une démarche de qualité ;
- le respect des principes fondamentaux de protection de l'environnement ;
- le respect de la réglementation environnementale en vigueur ;
- la maîtrise des impacts environnementaux de son activité par la mise en œuvre d'une politique environnementale axée sur un principe d'amélioration continue ;
- la promotion des principes ci-dessus auprès des partenaires.
- *L'acceptation de la possibilité pour Lagardère de procéder à des audits afin de vérifier, par ses propres moyens ou en recourant aux services de tiers, l'application des principes de cette charte.*

Chez Lagardère Publishing, la nouvelle charte (ou code d'éthique) élaborée en 2007 couvre les trois thèmes du Développement Durable (social, environnemental et économique). *Sur le plan social, cette charte prévoit le respect des droits de l'enfant (et notamment le refus de l'emploi de main d'œuvre « infantine ») et des droits de l'homme (refus de toute forme d'esclavage ou de discrimination) ; elle garantit une rémunération décente et des conditions de travail satisfaisantes au regard de la santé, de la sécurité et de l'hygiène. Sur le plan environnemental, la charte impose aux fournisseurs de respecter les dispositions des lois et réglementations environnementales en vigueur, notamment en refusant l'utilisation de produits dangereux ou toxiques, en adoptant une politique responsable de gestion des déchets et en favorisant l'utilisation de papier recyclable. Enfin, la charte impose à chaque fournisseur de valoriser la qualité de ses réalisations, l'intégrité de ses affaires, et son indépendance vis-à-vis des salariés et représentants de Lagardère Publishing.*

Par ailleurs, les éditeurs d'Hachette Collections ont mis en place un code d'éthique spécifique qui vise à rappeler les principes fondamentaux de respect des droits de l'homme et des droits de l'enfant à l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants participant, directement ou indirectement, au processus de production de ses produits ; à cet effet, et pour que ces principes s'imposent aux fournisseurs et sous-traitants, les contrats conclus avec les co-contractants prévoient l'opposabilité de ce document.

Ce code Hachette Collections prévoit que l'éditeur concerné puisse faire contrôler le parfait respect de ces principes par les fournisseurs et sous-traitants et, en conséquence, puisse diligenter pendant la durée des contrats de fabrication tout audit de conformité dans les locaux et dans tout site de production des fournisseurs et sous-traitants. En cas de non-respect des dispositions du code, des sanctions pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat accompagnée d'une pénalité financière sont susceptibles d'être prises à l'encontre du contrevenant.

Dans ce cadre, les audits réalisés en Asie par des tiers indépendants ont été développés. Les audits de contrôle effectués en 2006 avaient débouché sur l'exclusion de cinq fournisseurs. Et en 2007, quatre contre-audits avaient été réalisés. De nombreux audits ont été à nouveau réalisés en 2008. Suite à la mise en évidence de non-conformités, un tiers des audits conduits a nécessité un contre-audit réalisé pour contrôler la correction effective des non-conformités. En 2008, les contre-audits réalisés ont permis de lever les non-conformités identifiées.

Chez Lagardère Services enfin, certains fournisseurs spécifiques fabriquant en Asie des produits vendus en Europe signent également une charte d'engagement à respecter ces mêmes exigences sociales et des audits sont effectués sur place chaque mois pour vérifier le respect de ces exigences.

* Les programmes de sensibilisation de nos partenaires et le suivi de leurs performances.

Par le biais de questionnaires, le pôle presse magazine demande régulièrement à l'ensemble de ses fournisseurs de papier et imprimeurs de faire état de leur politique et de leurs performances environnementales.

Dans ce cadre, les fournisseurs de papier sont interrogés sur des thématiques concernant l'utilisation de systèmes de gestion de l'environnement, la gestion durable des ressources forestières, la traçabilité des approvisionnements, le recours à des technologies sans chlore ou la fabrication de papiers incorporant des fibres recyclées.

Les imprimeurs, quant à eux, sont notamment interrogés sur des sujets tels que la politique hygiène et sécurité, l'utilisation de produits dangereux, les émissions dans l'air (notamment de composés organiques volatils liés à l'évaporation de solvants contenus dans certaines encres) et la gestion des déchets. Jusqu'en 2006, seuls les imprimeurs français étaient interrogés sur leurs performances environnementales ; en 2007, le pôle presse magazine a élargi le suivi des performances de ses imprimeurs à ses principaux sous-traitants (en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni, aux USA et en Russie) représentant environ 65% des coûts d'impression à l'étranger.

Lagardère Publishing mène une politique de sensibilisation environnementale et sociale auprès de ses papetiers et imprimeurs, français comme étrangers au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification.

Dans ce cadre, Lagardère Publishing a demandé à ses partenaires d'initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001 . A ce jour, plus de 95% des papetiers de Lagardère Publishing sont certifiés ISO 14001 (contre 90% en 2006 et 80% en 2005).

En matière de sensibilisation sociale, les efforts de Lagardère Publishing ont porté en priorité sur les sous-traitants implantés dans les pays où les législations sociales sont moins strictes qu'en Europe.

Hors Europe, 75% des imprimeurs de Lagardère Publishing en Asie, sont déjà certifiés OHSAS 18001 (standard mondialement reconnu en terme d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail) ou ont signé un contrat cadre incluant un volet social. Ces actions de sensibilisation se poursuivent non seulement auprès des sous-traitants localisés en dehors de l'Europe, mais aussi auprès des imprimeurs européens de Lagardère Publishing qui représentent 85% des travaux d'impression actuellement réalisés. Elles permettent de poursuivre l'amélioration progressive des performances environnementales des imprimeurs de Lagardère Publishing, qui effectue un suivi régulier de la certification de ses sous-traitants. Grâce à ces actions de sensibilisation, un nombre croissant de nos imprimeurs français et européens ont signé un contrat cadre incluant un volet social ou ont obtenu une certification sociale : conditions de travail, hygiène et sécurité, OHSAS 18001.

B2 - Les relations avec la société civile

Ces informations répondent à celles demandées par le dispositif NRE au titre des actions engagées par l'entreprise en relation avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et populations riveraines ». Certaines d'entre elles ont été détaillées dans la partie 5.3.1.2.A et d'autres le seront dans la partie 5.3.2.2.B du présent document.

- En ce qui concerne les **associations d'insertion**, parmi les exemples développés ailleurs, on peut citer ici le partenariat avec l'association *Nos quartiers ont des Talents*, (cf 5.3.1.2 - A3) qui aide à mettre le pied à l'étrier à des jeunes issus de quartiers difficiles ou encore le partenariat passé avec le ministère de la ville dans le cadre de l'opération *Passerelle vers l'excellence*. (5.3.2.2 - C)
- En ce qui concerne les **établissements d'enseignement**, le groupe Lagardère qui est partenaire de plusieurs universités dans le cadre d'embauches de jeunes en contrat d'alternance , entretient une relation particulièrement suivie avec l'Institut de Sciences Politiques de Paris avec qui il conduit plusieurs programmes depuis plusieurs années (5.3.2.2 -C).

Chez Lagardère Publishing, Hachette et Hatier participent à l'Association « Savoir Livre » qui travaille en concertation avec l'Education Nationale et la Direction du Livre et de la lecture du ministère de la Culture, et dont le but est de favoriser l'accès à la lecture.

En ce qui concerne les associations de défense de l'environnement, la filiale Lagardère Services a en 2008 conduit un partenariat avec le WWF, qui est également détaillé dans le paragraphe 5.3.2.3 - B du présent document.

La chaîne de télévision Gulli, dans le cadre du développement de son label Gulli Ma planète (5.3.2.2 - B), a également établi un partenariat avec l'association Planète Urgence.

C - LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

C1 - La mesure d'impact environnemental en cours

Lagardère est certes un groupe de media, avec des activités très diversifiées de nature largement tertiaire, ce qui tend à modérer ses risques industriels et environnementaux directs⁵. A ce titre, certaines des rubriques environnementales du Dispositif NRE visant plus précisément le domaine de l'industrie (par exemple celles concernant certains « rejets dans l'air, l'eau et le sol », ou celles concernant « les nuisances sonores ou olfactives »), ne sont pas directement applicables au Groupe.

Mais il est bien conscient que ce statut de groupe de media ne l'exempt nullement de solides exigences environnementales liées notamment à son secteur d'activités et à l'équipement électronique de ses lecteurs, auditeurs, spectateurs et internautes. Cette exigence environnementale s'étend à l'ensemble de ses filiales à l'étranger. Sa longue expérience du papier, en particulier, en partenariat avec des fournisseurs et sous-traitants eux aussi sensibilisés depuis de longues années à l'impact écologique de cette matière première, a renforcé sa vigilance. Une vigilance qu'il met au service de son développement numérique (voir au paragraphe 5.3.2.3 du présent document).

Utilisateur de papier, le groupe Lagardère est également un transporteur important, notamment du fait de ses activités de distribution de presse. Si les principaux enjeux environnementaux de Lagardère restent pour la plupart liés au cycle de vie des publications du Groupe (livres, magazines et journaux), la rationalisation des transports ainsi que le suivi des consommations et la gestion des déchets restent des préoccupations constantes et importantes.

* Les Bilans Carbone

La réalisation des Bilans Carbone répond à la rubrique du Dispositif NRE relative aux rejets.

Conformément aux engagements qu'il avait pris en 2007, le Groupe a entrepris de mesurer ses émissions de gaz à effet de serre, deux de ses filiales, Lagardère Active et Lagardère Publishing, ayant lancé une démarche de *Bilan Carbone*.

Les résultats de ces bilans sont en cours d'analyse.

Lagardère Active a réalisé, au cours du dernier trimestre 2008, un Bilan Carbone sur l'ensemble de son périmètre (France et international) et pour chacun de ses medias Presse, Radio, Télévision, Numérique. De son côté Lagardère Publishing, a réalisé l'opération sur son périmètre francophone, ce qui fait d'Hachette Livre le premier éditeur français à s'être lancé dans une démarche de Bilan Carbone.

Ces Bilans Carbone constituent un état des lieux des émissions de gaz carbonique générés par les activités du Groupe et un point de référence pour des actions à prendre dès 2009 pour améliorer l'empreinte carbone du groupe. D'ores et déjà, les exercices entrepris en 2008 et qui devraient se poursuivre en 2009 chez Lagardère Services et Lagardère Sports, ont été perçus comme un élément très positif par les collaborateurs des différentes branches, le thème du Développement Durable étant fédérateur, notamment auprès de la jeune génération.

⁵ Un exposé de la gestion des risques industriels et environnementaux liés aux activités du Groupe figure au paragraphe 3.3 du présent Document de Référence.

Le Bilan Carbone de Lagardère Active

Lagardère Active a évalué, fin 2008, le Bilan Carbone® de l'ensemble de ses activités (Presse, Radio, Télévision, Numérique) en France et à l'étranger. La méthode définie par l'ADEME, et appliquée avec l'assistance de la société Carbone 4, intègre les différents acteurs qui interviennent tout au long du processus de production et de consommation du produit. Les résultats qui ressortent de cette étude sont à analyser support par support :

- Le Bilan Carbone® de la Presse prend en compte les émissions de carbone de notre propre activité en tant qu'éditeur et régie publicitaire, mais aussi, pour les magazines et journaux fabriqués, de celles des papetiers, imprimeurs, brocheurs et transporteurs, ainsi que celles liées au cycle de fin de vie des publications. Il ressort de cette étude que les émissions de gaz à effet de serre pour un magazine vendu en France se situent dans une fourchette de 500 à 600g équivalent CO₂, dont la moitié environ est générée par le processus de fabrication.
- En ordre de grandeur, la part de la diffusion-réception attribuée à l'activité télévisuelle est nettement plus émissive que la part de production des programmes. A ce titre, les émissions d'une heure de diffusion-réception de télévision en France sont de l'ordre de 100 g équivalent CO₂, imputables pour environ au 2/3 au téléviseur (Rappel périmètre TV : Gulli, Canel J, TiJi, Filles TV, MCM, MCM POP, MCM TOP, Virgin 17, Mezzo).
- Sur le même principe que la télévision, une heure d'écoute radio sur un poste récepteur en France émet, pour la partie diffusion-réception, environ 35 g équivalent CO₂ dont 75 % de ces émissions sont relatives au récepteur.
- Les émissions de la diffusion et de la réception d'une page consultée sur Internet en France correspondent à environ 7 g équivalent CO₂, dont près de 75% proviennent des ordinateurs utilisés.

Au-delà des valeurs obtenues, l'intérêt de ce Bilan Carbone® réside dans la richesse des informations collectées, qui constituent un référentiel de départ. Cette base de travail va permettre à Lagardère Active de définir les axes de progrès, de poursuivre les actions déjà entreprises, notamment dans le secteur de la Presse, et de planifier de nouveaux chantiers d'amélioration. Il sera ainsi possible de suivre et mesurer dans la durée les effets produits par les actions menées en vue réduire les émissions de carbone de nos activités.

Le Bilan Carbone d'Hachette Livre France

Les premières conclusions du bilan carbone d'Hachette Livre en France, établi par la société Carbone 4, font apparaître un bilan global de **178 000 tonnes d'équivalent CO₂ par an**. Ce chiffre, rapporté à son chiffre d'affaires, place Hachette Livre en milieu de tableau en termes d'émissivité, à mi-chemin entre les activités de service (Avocats, banque) et les industries lourdes (chimie, métallurgie).

Avocats, banque : 40 g d'équivalent CO₂/€ de CA
Services matériels, télécoms, luxe : 100g

Hachette Livre : 235 g*Viticulture : 285 g**Transport routier, génie civil, TP : 500 g**Industries lourdes, chimie : > 1000 g*

*Le coût en CO₂ d'un livre ressort à environ **1 kg d'équivalent CO₂ par exemplaire vendu**, et se décompose comme suit :*

*Papier : 435 g**Impression : 185 g**Frêt : 265 g**Création/administration : 100 g*

A noter que le Bilan Carbone de la filière « livre » aux Etats-Unis, réalisée par Green Press Initiative à la demande du syndicat des éditeurs, fait ressortir le coût en carbone d'un exemplaire aux USA à 4 kg. Il convient de préciser que ce bilan intègre les émissions de la vente au détail, ce que ne fait pas le bilan d'Hachette Livre France.

A noter également qu'un « e-book » (livre électronique) ne deviendrait compétitif en termes écologiques qu'à partir de 80 livres téléchargés par an.

La phase II de la démarche Développement Durable d'Hachette Livre France consistera à identifier, dans chacun de ces champs d'investigation, un axe prioritaire d'amélioration, en fixant des objectifs chiffrés et un calendrier d'exécution.

* *
*
*
*

Lagardère Active et Lagardère Publishing ont donc été les premières branches du Groupe à réaliser un Bilan Carbone. Ces démarches ont constitué pour l'une et l'autre branche des expériences passionnantes, auxquelles ont été associés un nombre important de collaborateurs. Le Bilan Carbone définit en effet un nouveau référentiel d'analyse et de mesure, où l'unité de compte n'est plus le « coût économique » de chaque activité exprimé en euros, mais son « coût écologique », exprimé en équivalent de tonnes de carbone. Il s'ensuit toute une série de questions, de remises en cause des schémas existants, avec des arbitrages entre les logiques économiques et environnementales, qui sont l'aboutissement logique de toute démarche de développement durable.

Le Bilan Carbone est bien, on le voit, un exercice déroutant en ce qu'il nous oblige à nous poser des questions qu'on ne s'était jamais posées et qu'on aurait préféré ne jamais se poser. C'est aussi, et pour exactement la même raison, un exercice salutaire...

Anne Chéret, Directeur du Développement Durable de Lagardère Active ;

Ronald Blunden, Directeur de la Communication et Président du Comité de Développement Durable de Lagardère Publishing.

** Les démarches de certification*

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des démarches d'évaluation et de certification entreprises en matière d'environnement.

Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts pour inciter ses partenaires à initier une démarche de certification environnementale de type ISO 14001 (voir aussi plus haut, 5.3.1.2. C1) En 2007, plus de 95% des papetiers de Lagardère Publishing étaient déjà certifiés ISO 14001 (contre 90 en 2006 et 80% en 2005).

En 2007 le Groupe avait initié une démarche afin d'obtenir la certification ISO 14001 pour l'exploitation du site de la Croix Catelan, qui accueille une partie des activités du Lagardère Paris Racing. Cette démarche s'est poursuivie en 2008, sous la conduite d'un comité de pilotage (regroupant le directeur du site, le responsable des activités sportives , le responsable des services techniques, le coordinateur tennis et natation) et avec l'accompagnement d'APAVE.

Conformément aux exigences de la norme, une analyse environnementale a d'abord été réalisée. Onze domaines d'activité ont été identifiés (restauration, terrains de tennis, piscines, vestiaires, services techniques, bureaux, chaufferie, entretien des espaces verts, dispositif d'assainissement, parking et voies de circulation...). Sur ces onze domaines, une soixantaine d'impacts environnementaux significatifs ont été retenus. Une analyse plus globale a été également menée sur la sensibilité des milieux avoisinants : eau, sol, bruit, intégration paysagère...

Parallèlement, un examen des exigences légales applicables au site a été effectué, au terme duquel il est apparu qu'environ 158 textes relevant du code de l'Environnement pouvaient concerner le site.

Au terme de ce travail, la direction va définir la politique environnementale du site, avec l'établissement d'un Système de Management Environnemental (SME) répondant à plusieurs objectifs :

- la mise en place du tri sélectif et du recyclage des déchets,
- la mise en œuvre d'économies de consommation d'eau et d'énergie,
- le recyclage de l'eau des piscines pour l'utiliser pour l'arrosage des espaces verts,
- le raccordement des ateliers techniques aux réseaux d'assainissement,
- l'augmentation des zones boisées,
- la couverture thermique du bassin de nage de 50 m,
- la formation du personnel,
- la mise en place de procédures.

Un audit émanant d'un organisme certificateur devait être effectué au premier semestre 2009.

** les initiatives écologiques hors media.*

Au-delà de l'existence de politiques visant à mieux contrôler et à réduire l'impact environnemental de ses activités, le Groupe s'est engagé depuis 2006 (via sa filiale Matra Manufacturing & Services) dans le développement, la fabrication et la distribution en Europe de véhicules à propulsion électrique (vélos électriques et quadricycles électriques légers). Avec le lancement du STEP (Système de Transport Electrique de Proximité), une motorisation offrant un rendement énergétique de 90 %, soit presque le double d'un moteur thermique, la société plonge au cœur de la mobilité écologique, selon trois critères : fiabilité, silence et respect de l'environnement. Ses solutions de vélos électriques, de transport de personnes, d'utilitaires légers modifient le comportement des utilisateurs et répondent aux besoins des entreprises, des collectivités locales, des administrations et des particuliers conscients des enjeux de la planète.

C2 - Des engagements sur le cycle de vie des produits

La politique environnementale de Lagardère traduit la volonté du Groupe de prendre en compte l'impact de ses activités aux différents stades du cycle de vie de ses produits et services. Lagardère a également introduit des préoccupations environnementales dans ses relations avec ses papetiers et imprimeurs et assure dans ce cadre le suivi de leurs performances environnementales.

Les engagements, objectifs et réalisations concrètes en matière environnementale concernent ainsi :

1 La gestion responsable du papier dans le cadre de la fabrication des magazines et des livres du groupe.

2 La rationalisation du transport des livres, magazines et journaux.

3 Le suivi des consommations et la gestion des déchets.

Certaines informations ci-dessous correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre de la consommation de ressources en matières premières, des mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées.

C.2.1. La gestion responsable du papier

Cette responsabilité s'exerce de l'acquisition du papier jusqu'à la gestion des invendus, en passant par toutes les phases de fabrication de nos livres, journaux et magazines.

- La gestion responsable de nos approvisionnements

** L'augmentation des approvisionnements en papier issu de forêts certifiées est un objectif poursuivi par les activités livre et presse ;*

Chez Lagardère Publishing, la part de papier fabriquée avec de la pâte issue de bois provenant de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification FSC ou PEFC a continué de progresser, de 35% en 2005, à 50% en 2006 pour atteindre 65% en 2007.

De la même manière, les bois utilisés par les fournisseurs de Lagardère Active sont issus à 65% de forêts certifiées. Il est intéressant de rapprocher les taux observés dans le Groupe avec ceux de forêts certifiées au niveau mondial (8%) ou en Europe (55%).

Forêts certifiées

La certification forestière FSC (Forest Stewardship Council) est un moyen de garantir que le bois utilisé pour la fabrication du papier provient de forêts gérées de manière responsable. Elle vise à garantir que les forêts sont exploitées d'une manière et à une intensité telles qu'elles maintiennent notamment leur diversité biologique, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes au niveau local, national et mondial. Elle vise aussi à garantir qu'elles ne causent pas de préjudice à d'autres écosystèmes.

L'autre certification forestière qui fait référence est le PEFC (Program for Endorsement of Forest Certification), dont l'utilisation n'est autorisée qu'à condition que l'imprimeur soit également certifié. Les imprimeurs souhaitant bénéficier de ce label sont contrôlés par un organisme tiers qui délivre la certification PEFC selon des critères de traçabilité de la fibre vierge dans la chaîne de contrôle du papier, du forestier à l'imprimeur.

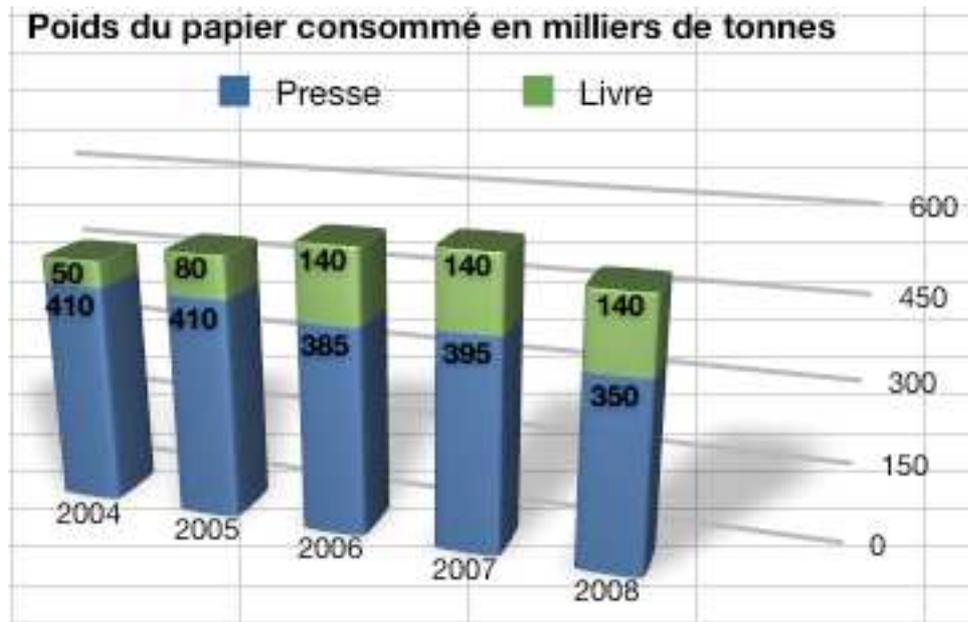
Le principal imprimeur de Lagardère Active, qui imprime plus de 50% du papier des magazines a reçu en 2008 la certification PEFC.

Par ailleurs, le groupe Lagardère privilégie quand il le peut le recours à des fibres recyclées pour la fabrication de papier, mais la part de celles-ci est variable en fonction de la qualité de papier et d'impression recherchées. Le papier journal, dont la durée de vie est plutôt courte, peut être fabriqué totalement à partir de fibres recyclées. C'est ainsi que le Journal du Dimanche devait ainsi être fabriqué à 100% avec du papier recyclé à partir de l'année 2009.

Pour la fabrication des magazines et des livres en revanche, l'utilisation de papier incorporant une grande partie de fibres recyclées est plus difficile -à cause des disparités importantes dans la résistance de ce papier aux contraintes thermiques et mécaniques de l'impression industrielle et plus généralement des caractéristiques intrinsèques de ce type de papier (longévité, état de surface, teinte)-et donc encore faible (de l'ordre de 2% en 2008).

L'optimisation de notre utilisation de papier.

En 2008, Lagardère Active a consommé 350 milliers de tonnes de papier. La baisse par rapport au tonnage consommé en 2007 s'explique par la sortie des volumes de papier journal en France pour les titres de la PQR (La Provence, Nice/Var Matin), l'érosion naturelle des volumes consommés par la presse magazine notamment aux Etats Unis, au Japon et en Europe, érosion non compensée par la montée en puissance de la Russie et la Chine.



Dans le cadre de la fabrication de ses livres, magazines et journaux, le Groupe a défini une politique de réduction des consommations de papier qui vise :

- la réduction des formats et grammages et la dématérialisation de certains titres,
- la limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication,
- une meilleure gestion des invendus.

* La réduction des grammages et des formats et la dématérialisation de certains titres.

En 2008, le pôle Presse Magazine France a plutôt privilégié la réduction des grammages par rapport aux autres techniques. Grâce aux progrès techniques continus réalisés par l'industrie papetière, le pôle presse magazine s'attache à utiliser des papiers de grammages toujours plus faibles chaque fois que cela est possible qualitativement. Ainsi, le grammage du papier utilisé pour l'impression de Télé 7 Jours est passé de 52 à 49 grammes de 2006 à 2007. En 2008, la décision a été prise de le faire passer dès janvier 2009 de 49 à 45 grammes. Cette réduction représentera une économie de consommation de papier et de poids transporté (depuis les papeteries jusqu'à l'abonné, en passant par le processus de production/impression et brochage) d'environ 700 tonnes annuelles et 30 camions.

A ces efforts, devaient s'ajouter, à partir d'avril 2009, le rapatriement de l'impression du cahier Publicitaire de Télé 7 Jours, de Mulhouse à Corbeil, représentant 60 tonnes par semaine (soit 3 000 tonnes annuelles et 120 camions) qui ne parcourront plus 450 km chaque semaine.

Au total, en intégrant les mesures prises pour 2009, c'est l'équivalent de 400 camions sur des longues distances qui seront supprimés et de 900 tonnes de papier qui seront économisées pour la même production.

Pour suivre les effets de ces politiques, le pôle presse magazine analyse, pour un échantillon de titres représentatif⁶, l'indicateur « poids moyen par millier de pages ». En 2006, la liste des titres composant l'échantillon a été mise à jour pour tenir compte de l'évolution de la représentativité des titres initialement retenus. Sur la base de ce nouvel échantillon de titres, les effets conjugués de la diminution des grammages des papiers, de la réduction des formats et de la dématérialisation de titres ont permis de réduire la consommation de papier entre 2005 et 2007 d'environ 1,8% à tirage constant.

Les attentes des lecteurs n'étant pas semblables dans les secteurs des magazines et du livre, cette politique de réduction des formats et de diminution des grammages est difficilement transposable dans le cadre de la fabrication des livres.

** La limitation des pertes de papier au cours du processus de fabrication.*

Au sein du Groupe, les équipes de production et les responsables éditoriaux travaillent en étroite collaboration avec les imprimeurs afin de limiter au maximum les pertes de papier lors de l'impression. C'est ainsi que le taux de gâche, qui correspond au pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication, est calculé en comparant la quantité de papier utilisée dans le cadre du processus d'impression avec la quantité de papier livrée sous forme de livres ou de magazines, selon le cas.

Ces pertes, inhérentes au processus de fabrication, correspondent au papier perdu au cours de la phase d'impression (et notamment le « calage » : réglage des encres, repérage, etc...) et du façonnage (mise définitive au format, reliure et assemblage) des livres ou des magazines. Les taux de gâche varient beaucoup en fonction de la technologie d'impression utilisée (types de machine, couleurs) et du nombre d'ouvrages ou de magazines fabriqués (tirage).

- L'action de Lagardère Publishing

Dans le cadre de la politique d'optimisation de la gâche papier de la branche, les équipes de Lagardère Publishing déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. La réduction de la gâche constitue ainsi l'un des objectifs figurant dans le tableau de bord des Directions Techniques de Lagardère Publishing, en France. Un suivi régulier des consommations papier est aussi réalisé à l'étranger.

Les analyses des consommations de matières premières et le suivi du taux de gâche réalisées régulièrement permettent de :

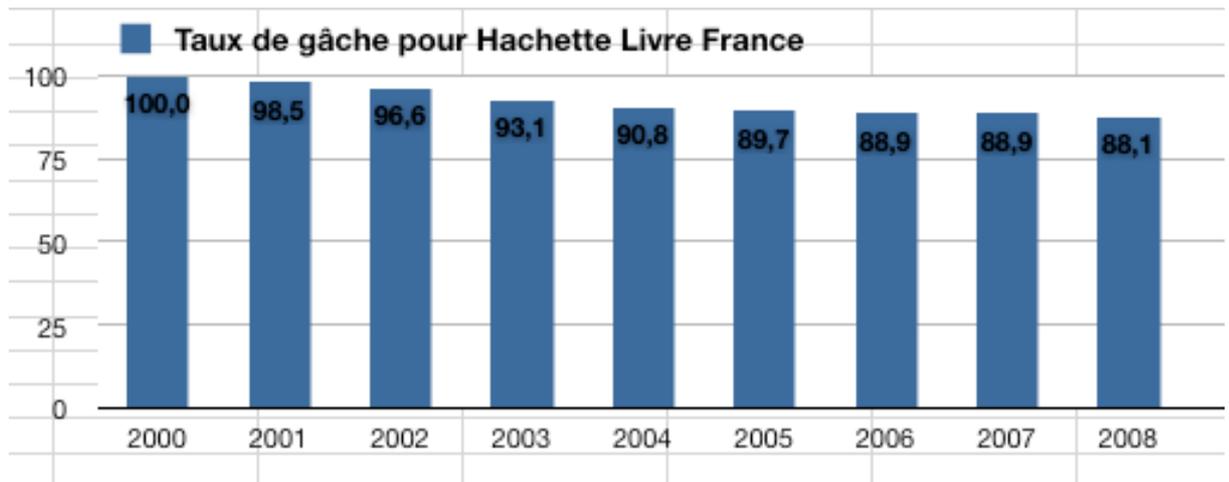
- valider les choix des imprimeurs, des techniques d'impression, des papiers, etc.,
- identifier de nouvelles technologies utilisables,
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché.

Pour la France, l'évolution du taux de gâche global permet de montrer les gains obtenus grâce au suivi systématique des consommations de papier et à une sélection de moyens d'impressions plus efficaces.

⁶ Cet échantillon de titres représente près de 2/3 des quantités de papier utilisées par Hachette Filipacchi Associés, la société éditrice des magazines publiés en France par Lagardère Active.

Le taux de perte de papier lors de la fabrication avait déjà baissé de plus de 11% entre 2000 et 2007 pour Lagardère Publishing en France et les actions entreprises en 2008 ont permis de poursuivre l'amélioration constatée au cours des sept dernières années pour atteindre une réduction de près de 12%. Soit un gain de gâche papier de plusieurs milliers de tonnes chaque année par rapport à la situation de 2000, et ce malgré la baisse des tirages moyens menée dans le but de réduire les invendus.

Pour l'étranger, cet indicateur ne fait pas encore l'objet d'une consolidation via un système d'informations.



L'évolution des tirages de livres à la baisse pourrait avoir un impact défavorable sur le taux de gâche papier en multipliant les calages alors qu'à contrario, elle aurait un impact favorable sur le taux d'invendus en limitant le tirage initial. En réponse à cette problématique, lorsque cela est possible, Lagardère Publishing utilise, pour l'impression de ses titres concernant un public restreint, la technologie d'impression numérique qui permet d'éviter la gâche du papier lors du calage.

- L'action de Lagardère Active

Lagardère Active, dans le cadre de sa politique de limitation du taux de gâche papier, met en œuvre un certain nombre d'actions. C'est ainsi que :

- l'amélioration des taux de gâche constitue pour les Directions de la Production et des Achats du pôle Presse Magazine France un facteur clé lors des négociations avec ses imprimeurs ;
- pour chaque tirage de magazine, afin de limiter le taux de gâche au maximum au niveau de la phase d'impression, le pôle presse magazine détermine les choix techniques optimaux et calcule le nombre d'exemplaires à imprimer en fonction des statistiques de ventes. À partir de ces données, des instructions précises de tirage sont données à l'imprimeur. Cette politique de limitation de la gâche papier passe notamment par des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des découpes papier, démaculage des bobines sur les dérouleurs, etc...) ;
- le suivi régulier par Lagardère Active des consommations et des nouvelles possibilités techniques permet de proposer aux responsables éditoriaux des optimisations de formats leur permettant, par ailleurs, de répondre dans les meilleures conditions aux exigences du marché.

L'ensemble de ces actions ont permis au pôle Presse Magazine France de diminuer le taux de gâche global, lors de la fabrication des magazines, de plus de 11,4 % sur les sept derniers exercices.

En 2008, Lagardère Active a en effet enregistré une baisse de son taux de gâche de l'ordre de 2% sur les trois titres rachetés en 2008: Psychologie , Art et Décoration, Maison et Travaux, représentant un tonnage de 100 tonnes de papier économisées ainsi qu'une nouvelle réduction du taux de gâche à l'impression de Télé 7 jours de 0, 3% soit l'équivalent de 80 tonnes de papiers économisées.

* Une meilleure gestion des invendus

La politique du Groupe vis-à-vis des invendus se décline à deux niveaux :

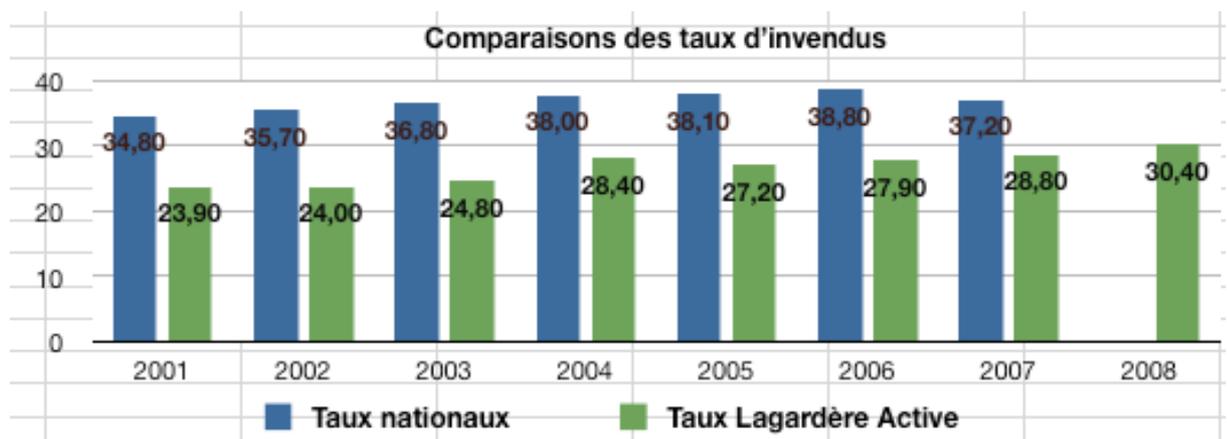
- en amont, une gestion efficace du taux d'invendus permet de limiter le nombre d'exemplaires fabriqués, réduisant ainsi la consommation de papier et le nombre d'exemplaires devant être détruits ;
- en aval, étant composés principalement de papier, les exemplaires invendus doivent pouvoir faire l'objet d'une valorisation ou d'un recyclage.

* La politique préventive du Groupe

Lagardère Active accorde beaucoup d'importance au réglage de ses invendus. La gestion des ventes et, par voie de conséquence, des invendus dépend de l'organisation de la distribution des journaux et magazines qui est propre à chaque pays. Les actions et performances du pôle Presse Magazine France doivent donc être analysées au regard des spécificités de chaque système.

L'optimisation du réglage (allocation des quantités des titres aux points de vente) dans une perspective de réduction des invendus est également au cœur de la stratégie de distribution de Lagardère Services.

Pour gérer au mieux les exemplaires invendus, dont l'existence même est inhérente à la vente au numéro, le pôle Presse Magazine France 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 au pôle Presse Magazine France, d'obtenir en France (où la moitié des ventes est réalisée), des taux d'invendus largement inférieurs aux taux d'invendus moyens nationaux depuis plus de cinq exercices.



(*) Toutes périodicités confondues.

(**) Tous éditeurs confondus (source NMPP : Bilan Presse Publications 2007. Les données relatives à la vente au numéro et présentant les taux d'invendus nationaux pour l'exercice 2008 ne sont pas encore disponibles à la date de réalisation de ce document).

Une comparaison du taux d'invendus moyen de chacun des titres édités par le pôle presse magazine en France avec les taux d'invendus nationaux de la famille ou sous-famille de presse⁷ à laquelle ils appartiennent indique que les actions de réglage réalisées par Lagardère Active permettent en moyenne, depuis plus de cinq exercices et pour plus des trois quarts des titres, d'obtenir des taux d'invendus significativement inférieurs à la moyenne nationale de leur catégorie. Pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008, près de 81,5% des publications du pôle Presse Magazine France ont un taux d'invendus inférieur au taux national de leur catégorie.

Concernant les livres, des actions de "réglage" des quantités à imprimer et livrer sont beaucoup plus difficiles à réaliser : chaque ouvrage est une nouveauté et il n'existe donc pas de référentiel permettant de calculer approximativement le nombre d'exemplaires qui sera vendu.

Un plan de sensibilisation des éditeurs de Lagardère Publishing sur les enjeux de l'optimisation des tirages a néanmoins été mis en œuvre en 2007 et s'est poursuivi en 2008. Une séance de formation à la gestion des flux (impression-réimpression) devait également être intégrée lors d'un séminaire Hachette en 2009.

Les éditeurs de la branche, qui doivent arbitrer entre trois facteurs, le coût du « mille en plus », le taux estimé d'écoulement des nouveautés une fois l'office servi (ou celui des réimpressions), et le délai de réimpression, s'efforcent ainsi d'optimiser continuellement les flux.

* Le recyclage des invendus

Dans le cycle de traitement des invendus de presse, les entreprises de distribution de presse reprennent les invendus aux points de ventes. Certains éditeurs demandent que ces invendus leur soient retournés en tout ou partie et les autres exemplaires invendus sont détruits. Ainsi, en France, en moyenne 90 % des invendus issus du système de distribution de la presse pour la vente au numéro sont détruits, les 10 % restants étant retournés aux éditeurs à leur demande. A l'international, 100% des invendus qui ne sont pas retournés aux éditeurs par les sociétés de distribution de Lagardère Services sont recyclés.

Les NMPP (qui sont le principal distributeur des titres du Groupe) confient les invendus à détruire à des collecteurs répartis sur l'ensemble du territoire qui s'engagent à recycler ces invendus.

Le Groupe mène la même politique de traitement des invendus à l'étranger : les filiales de Lagardère Services qui effectuent le métier de distribution de presse à l'étranger expédient les invendus à détruire à des entreprises qui s'engagent à en assurer le recyclage. Ces invendus ont représenté en 2007 un tonnage annuel de 90 330 tonnes, dont 28 006 tonnes pour la SGEL, 15 231 tonnes pour Lapker, 39 424 tonnes pour l'AMP et 7 669 tonnes pour Naville.

⁷ Source NMPP : Etude NMPP novembre 2008. Les taux d'invendus pour la vente au numéro varient sensiblement selon les familles et sous-familles de presse. À titre d'exemples, les taux d'invendus nationaux pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008 étaient de :

- 36,7 % pour la presse news et d'actualité,
- 24,9 % pour les magazines de presse féminine hebdomadaires,
- 52,5 % pour la catégorie maison rénovation,
- 32,0 % pour la catégorie auto-moto,
- 19,5 % pour les magazines de télévision,
- 59,6 % pour la presse parentale

C.2.2. La rationalisation du transport des livres, magazines, journaux.

Le CO₂ émis dans le cadre des activités de transport contribue au réchauffement climatique.

Dans le cadre de sa politique, le groupe Lagardère échange avec ses sous-traitants concernant la réduction des impacts environnementaux du transport de ses livres magazines et journaux, tout en répondant aux attentes des clients en matière de délais, et agit directement sur les transports dont il a la charge, notamment dans le cadre de ses activités de grossiste-distributeur .

Dans le cadre de la fabrication des magazines

Le pôle Presse Magazine France a défini une politique de rationalisation de la chaîne de transport dans le cadre de la fabrication de ses magazines en vue d'en réduire l'impact économique et environnemental.

Dans le cadre de cette politique, le pôle presse magazine demande tout d'abord à ses imprimeurs de stocker eux-mêmes le papier destiné à être utilisé dans le processus de fabrication plutôt que de le faire transiter par un entrepôt dédié. Cela permet d'éviter les transports de bobines de papier entre les entrepôts de stockage et les imprimeries. Ensuite, le pôle presse magazine mène régulièrement des réflexions avec ses sous-traitants (notamment les imprimeurs, les messageries et La Poste) en vue de rationaliser la chaîne de transport liée aux activités d'impression, de brochage, de routage et de distribution ; à titre d'exemple, l'un des objectifs recherchés est de concentrer, dans le cadre de la fabrication d'un magazine, un maximum d'opérations sur un même site en vue de limiter les transports d'un sous-traitant à un autre.

Par ailleurs, comme indiqué ci-dessus dans le cadre de la réduction des grammages, celle-ci entraînant des réductions de poids de papier à transporter a permis d'économiser un nombre important de camions et donc de kilomètres parcourus au cours de l'année 2008, économie qui devrait encore augmenter significativement en 2009.

Dans le cadre de l'activité de distribution

Une politique rigoureuse d'optimisation du transport, visant à réduire le nombre de tournées, et donc de kilomètres parcourus, a été mise en place, tant en France qu'à l'étranger.

En France, conformément à la réglementation relative au système de distribution de la presse magazine (la loi Bichet), la diffusion des magazines est assurée soit directement par les éditeurs, soit par des coopératives de messagerie (NMPP, Transport Presse, MLP). L'importante réduction du nombre de dépositaires, la diversification des produits de presse et la volonté d'optimiser les coûts ont conduit, il y a quelques années, les NMPP (qui sont le principal distributeur des magazines en France) à réformer la logistique de distribution des publications ; cette réorganisation a notamment permis de réduire le nombre de kilomètres parcourus, réduisant par là-même la consommation de carburant et l'usure des véhicules. Les NMPP indiquent réitérer régulièrement ce processus d'optimisation.

De la même manière, Lagardère Publishing confie la distribution de ses livres à des transporteurs qui gèrent l'optimisation des tournées – et, par là-même, les kilométrages parcourus- en fonction des contraintes posées par les clients.

A l'étranger, même si le système de distribution des journaux et magazines est propre à chaque pays, le groupe Lagardère agit activement pour la mise en place d'une démarche commune de rationalisation des transports. Certaines filiales du Groupe exercent le métier de grossiste-distributeur de presse (notamment la SGEL en Espagne, l'AMP en Belgique, Lapker en Hongrie et Naville en Suisse). Lagardère Services réalise régulièrement des études d'optimisation de ses tournées. Les études d'optimisation réalisées permettent de réduire le nombre de kilomètres parcourus. La répétition de ces processus d'optimisation est nécessaire : elle permet de s'assurer que l'on ne s'éloigne pas de façon significative de l'optimum, c'est à dire le kilométrage et le temps de trajet minima pour desservir l'ensemble des points de vente, alors même que l'environnement extérieur évolue continuellement.

Le transport est un enjeu majeur pour Lagardère Services.

En effet, avec les quatre principales sociétés de distribution ayant une activité de grossiste (AMP, SGEL, Lapker et Naville), ce sont plus de 50 millions de kilomètres par an qui sont parcourus pour acheminer la presse des imprimeries vers les points de vente, pour l'essentiel en camion ou camionnettes.

Nos sociétés travaillent en permanence à réduire le nombre de kilomètres parcourus, cela via trois types d'action :

- L'optimisation des tournées pour livrer les points de vente à partir des centres de distribution régionaux (transport tertiaire) : des logiciels spécifiques ont été implémentés afin d'établir le meilleur plan de tournées possibles à partir des nombreuses contraintes à prendre en compte (horaires, poids, temps d'arrêt, vitesse moyenne, etc.). Des réductions du nombre de kilomètres pouvant aller jusqu'à 10% sont ainsi obtenues.*
- L'optimisation du taux de remplissage des camions : la massification des flux permet de réduire le nombre de camions nécessaires pour le transport primaire (de l'imprimerie au centre de distribution national) et le transport secondaire (du centre de distribution national au centre de distribution régional).*
- L'optimisation de la localisation des centres de traitement : ce levier permet de réduire le nombre de kilomètres pour le transport secondaire.*

Ce travail par nature itératif – les paramètres ne cessent de varier dans le temps – est absolument nécessaire pour limiter au maximum l'empreinte écologique de Lagardère Services.

Frédéric CHEVALIER Directeur Stratégie, Innovation et Développement Durable - Lagardère Services

C3) La réduction des consommations et la réflexion sur la gestion des déchets

Les sites occupés par l'ensemble des sociétés composant le Groupe consomment de l'énergie et de l'eau et produisent des déchets ; certaines des actions de Lagardère ont pour objectif de maîtriser les impacts environnementaux de ces sites.

- Le suivi des consommations du Groupe

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des consommations en eau et en énergie et des mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

En 2006, le Groupe a intégré à son système de consolidation des données financières. Certaines informations environnementales concernant les **consommations en eau et énergie**.

Les données ci-après concernant l'exercice 2008 couvrent ainsi 100% des filiales consolidées de Lagardère, soit environ 550 sociétés.

Les consommations incluses dans les charges de certains sites (représentant un nombre peu significatif au regard du nombre de sociétés consolidées) et non détaillées ont été estimées en fonction des types de locaux et du nombre d'occupants concernés ; afin que les informations consolidées puissent être cohérentes, les refacturations réalisées entre les différentes sociétés consolidées ne sont pas prises en compte, seules les unités destinataires des factures des prestataires saisissant les données.

Ces unités se répartissent ainsi :

- pour Lagardère Services, sur 18 sites
- pour Lagardère Publishing, sur 23 sites
- pour Lagardère Active, sur 27 sites
- pour Lagardère Sports, sur 1 site
- pour Lagardère Ressources, sur 2 sites
- Hors Pôle, sur 5 sites

En 2008, les consommations totales d'électricité, de gaz, de fioul et d'eau du Groupe s'élèvent respectivement à environ 183 GWh, 55,4 GWh, 2,4 millions de litres de fioul et 700 934 m³ d'eau.

L'augmentation notable de la consommation d'eau par rapport à 2007 s'explique par l'intégration de Lagardère Paris Racing dans le périmètre de reporting.

		Lagardère Distribution	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Sports	Lagardère Hors Pôles	TOTAL
ELECTRICITÉ (KWH)	2007	117 413 576	39 981 922	62 970 027	787 500	4 544 042	225 697 067
	2008	92 223 016	42 758 875	41 269 705	514 536	6 140 698	182 906 830
GAZ (KWH)	2007	20 533 435	22 623 687	5 804 301	NA	4 178 063	53 139 486
	2008	18 725 738	25 233 397	3 035 398	NA	8 419 294	55 413 827
FIOUL (litres)	2007	1 328 664	714 817	455 500	NA	22 738	2 521 719
	2008	1 341 838	692 674	405 239	NA	1 336	2 441 087
EAU (m3)	2007	405 239	91 160	86 161	3 750	5 559	591 869
	2008	377 632	71 202	61 491	NA	190 609	700 934

Pour 2008, les émissions de CO₂ associées aux consommations d'énergie présentées ci-dessus sont les suivantes⁸ :

		Lagardère Distribution	Lagardère Publishing	Lagardère Active	Lagardère Sports	Lagardère Hors Pôles	TOTAL
Emissions de CO2 en 2008	CO2 électricité (t)	32 554	15 003	14 582	181	2 334	64 654
	CO2 gaz (t)	3 467	4 672	562	NA	41,6	8 743
	CO2 fioul (t)	3 549	1 832	1 072	NA	1 559	8 012
	TOTAL	39 570	21 507	16 216	181	3 935	81 409
Energie verte (Kwh)	2007	398 897	2 290 539	1 685 000	744 000	462 200	5 580 636
	2008	368 265	2 480 844	1 958 000	NA	2 475 100	7 282 209

La consommation d'énergie du Groupe issue de la valorisation énergétique et/ou la cogénération (tableau Energie verte) s'élève à près de 7,2 GWh en 2008 (contre 5,6 GWh en 2007). Cette augmentation est notamment due à l'intégration de Lagardère Paris Racing.

Dans une **démarche de recours aux énergies renouvelables**, les locaux où sont situés les sièges du pôle Presse Magazine France et de Lagardère Publishing, qui sont parmi les plus importants au sein du Groupe, sont chauffés par la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain (CPCU), dont 75% de l'énergie fournie est produite par la valorisation énergétique des déchets ménagers et la cogénération, qui sont parmi les procédés les plus respectueux de l'environnement.

Les points de consigne d'Hachette Livre pour le chauffage et la climatisation du siège à Paris ont été revus afin de diminuer la consommation d'énergie. De même, la programmation des tours de climatisation a été modifiée pour diminuer la consommation d'eau.

Dans le cadre de sa réflexion sur la réduction et/ou l'optimisation de ses consommations d'énergie, le Groupe a mis en place, en partenariat avec son fournisseur d'électricité, une démarche globale de «Maîtrise des Dépenses d'Energie» (MDE), ayant pour objectifs d'identifier des sources d'économie d'énergie de tout type, d'estimer ces gains et de lancer les actions correspondantes.

A partir de ces audits, des axes de progrès spécifiques ont été identifiés et des actions d'amélioration ont été (et continueront d'être) mises en place par les sites concernés. Les mesures mises en œuvre sont, pour la plupart, liées :

- à l'éclairage avec, notamment, l'utilisation de lampes basse tension ou de luminaires iodures métalliques en remplacement des lampes existantes,
- la climatisation ou la ventilation et le chauffage avec, en particulier, la mise en place de procédés permettant de réduire les échanges thermiques, les sites du Groupe étant principalement de type tertiaire.

⁸ Les sources de données utilisées pour les calculs sont les suivantes :

- International Energy Agency Data Services. 2006. "CO2 Emissions from Fuel Combustion (2006 Edition)" pour les facteurs d'émission de l'électricité
- l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre pour le gaz (0,185t CO₂ /MWh PCS) et le fioul (3,15 t CO₂ /t fioul)

A titre d'exemple, la consommation d'énergie des points de vente a été réduite par la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures par Relais H et Aelia.

En 2008, les initiatives se sont poursuivies afin de concevoir des magasins Relay les plus éco-efficaces possibles, et notamment de réduire la consommation énergétique, de trois façons :

- en travaillant sur une meilleure isolation des locaux,
- en installant des Leds et des lampes T5 et en promouvant une utilisation rationnelle des éclairages,
- en installant de nouveaux climatiseurs recyclant l'air.

* la gestion des déchets

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le Dispositif NRE au titre des déchets.

La disparité des situations et des contraintes locales amènent les branches à conduire des actions d'amélioration localement tout en utilisant les échanges de bonnes pratiques conduites par le Groupe. Les objectifs poursuivis restent inchangés:

- renforcer le suivi des volumes et la sélection des déchets par type,
- améliorer leur traçabilité aval, notamment auprès des sous-traitants choisis, et
- en réduire les volumes et les coûts de gestion, si possible.

A titre d'exemple, dans le cadre de sa politique environnementale, Relais H développe plusieurs actions de prise en charge de ses déchets : il traite puis réutilise dans le réseau tous les éléments qui peuvent l'être et, en particulier, certains mobiliers métalliques. De plus, depuis fin 2006, les sacs distribués en propre par Relais H (à l'exception des sacs publicitaires) sont des sacs biodégradables en amidon de maïs. Ce qui représente une importante avancée environnementale puisque plus de 12 millions de sacs de cette nature sont en moyenne distribués aux consommateurs chaque année.

- Chez Hachette Books Group, les Green Teams ont pour vocation de proposer des initiatives locales de réduction de consommation d'énergie ou de déchets.
- Chez Hachette Livre en France, les déchets des corbeilles de bureau sont récupérés par une société spécialisée (la Corbeille Bleue) qui valorise et recycle les déchets. Quant aux PC, imprimantes, et écrans d'ordinateurs du siège et des filiales françaises, ils sont récupérés par la société Atelier Bocage, filiale de l'ONG Emmaüs qui les valorise.

Enfin, chez Lagardère Ressources à Paris, un programme d'initiatives Développement Durable (tri des déchets, isolation, économies d'énergie...) a été mis en place.

5.3.2 LAGARDERE, UN GROUPE DE MEDIA ACTEUR D'UNE RESPONSABILITE CITOYENNE

Au delà du respect de la loi NRE qui concerne principalement le fonctionnement interne de l'entreprise, le groupe Lagardère est conscient de sa responsabilité particulière en tant que groupe de media. Il sait que les messages et informations véhiculés par ses magazines, livres, productions audiovisuelles, chaînes de radio ou télévision, sites internet ont un impact immatériel fort sur l'ensemble de la société. Face à cette responsabilité, le groupe Lagardère s'engage à créer du lien culturel et social, à promouvoir les valeurs du Développement Durable et à harmoniser innovation numérique et écologique.

5.3.2.1 UN CREATEUR ENGAGE DE LIEN SOCIAL ET CULTUREL

Les activités de Lagardère constituent un vecteur essentiel de la culture et de la diversité culturelle. Compte tenu de la diversité de son public, l'engagement principal de Lagardère SCA est de veiller à proposer un **contenu responsable** et respectueux des attentes de la société. Le Groupe veille à ce que ce contenu soit également accessible à tous les publics et à ce que les lecteurs, auditeurs, spectateurs et internautes puissent interagir avec les producteurs de contenus.

Au-delà de cet engagement, le Groupe souhaite prendre une place active pour faire avancer tous les débats qui concernent ce monde des media en pleine mutation.

Enfin, c'est avec la société civile dans son ensemble, et plus particulièrement avec ceux qui en ont le plus besoin, qu'il souhaite tisser un **lien social et solidaire**. Ce dernier transparaît principalement dans les actions menées par la Fondation Jean-Luc Lagardère, le Lagardère Paris Racing et TeamLagardère, mais aussi au travers des actions menées par les branches du Groupe.

A - VIS-A-VIS DE SES CLIENTS : OFFRIR UN CONTENU RESPONSABLE

En tant qu'acteur majeur des médias et en vue de satisfaire les attentes et la curiosité de tous, Lagardère s'attache à **délivrer au public des contenus variés** (politiques, historiques, sportifs, environnementaux, sociétaux...) **à travers divers modes de production, de diffusion ou de consommation**, (livres, magazines, journaux, sites, chaînes télévisées, radios et sociétés de production), **favorisant ainsi l'accès à la culture et la promotion de la diversité des opinions et des idées** tant sur le plan national qu'international.

Les sociétés de Lagardère Active agissent par ailleurs pour une programmation et une diffusion responsables : le pré-visionnage des programmes et la relecture des articles à paraître apportent une sécurité indispensable dans un domaine où la sensibilité du public, en particulier des plus jeunes, doit être préservée.

A1 - La diversité des contenus et des supports

Le Groupe, en tant qu'acteur majeur des médias, a pour objectif de proposer à ses auditeurs, téléspectateurs, internautes et lecteurs un contenu répondant à leurs attentes en termes de qualité et de diversité.

Lagardère Services, qui anime un réseau international de près de 4 000 magasins, assure la distribution et/ou la commercialisation de journaux et magazines dans plus de vingt pays.

- L'offre proposée par le pôle audiovisuel de Lagardère Active favorise l'accès du public à des contenus culturels variés :
 - Europe 1 s'est positionnée en 2008 comme une radio généraliste et populaire, construite autour d'une information rigoureuse, donnant une large place aux événements et aux débats. Une nouvelle radio, Europe 1 sport, entièrement dédiée au sport est entrée dans le giron de Lagardère Active en 2008.

Les radios musicales (*Virgin Radio*, et *RFM* en France et 23 radios essentiellement musicales à l'international) et les chaînes musicales du Groupe permettent de promouvoir la diversité des expressions artistiques en diffusant des contenus de genres très variés.

Les chaînes jeunesse offrent une grande diversité de genre (animation, fiction, émissions, documentaires...) dans leurs programmes. Mais chaque chaîne a son identité: humour pour Canal J, éveil et découverte pour Tiji, compréhension de l'autre et culture pour Gulli et divertissement pour Filles TV.
 - Les sociétés de production et de distribution audiovisuelle du Groupe proposent aux chaînes de télévision des programmes de stock (fictions, documentaires, animations) et de flux (magazines, divertissements, access prime time) . La richesse de leur catalogue, qui représente au total environ 14.000 heures de programme, a vocation à favoriser l'accès à une gamme diversifiée de contenus.
- Lagardère Publishing a vocation à publier, vendre et distribuer des ouvrages innovants et de qualité qui répondent aux attentes des lecteurs en termes de savoir, connaissance, culture et divertissement.
- Avec près de 240 titres publiés dans le monde, le pôle Presse Magazine Internationale couvre une large palette de familles de presse . Lagardère Active s'est enrichie en 2008 de nouvelles thématiques avec l'acquisition de *Psychologies Magazine*, *Modes et Travaux* et *Art et décoration*.

Enfin, l'autonomie et l'indépendance des éditeurs de Lagardère Publishing et Lagardère Active contribuent à la grande variété des contenus éditoriaux de ces deux branches.

A2 - La vigilance vis-à-vis de la publicité

La réglementation s'est renforcée, la profession des publicitaires ayant signé en avril 2008 avec le Ministère de l'écologie et l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) une « charte d'engagements et d'objectifs pour une publicité éco-responsable. ».

Désormais, toute publicité qui utilise une « revendication, indication ou présentation, sous quelque forme que ce soit (...) à titre principal ou accessoire, établissant un lien entre les marques, produits, services ou actions d'un annonceur et le respect de l'environnement », doit être soumise à un contrôle a priori , soit avant diffusion, de l'ARPP. Lagardère Publicité, soucieuse de respecter cette procédure d'autorégulation professionnelle, consulte systématiquement l'ARPP avant de diffuser une campagne nationale qui aurait recours à de tels arguments.

De façon générale, Lagardère Publicité est engagée dans une démarche d'autorégulation concernant les publicités qu'elle commercialise. Elle s'assure du respect de la réglementation en matière de publicité avec le soutien de la Direction Juridique de Lagardère Active qui intervient régulièrement auprès des sociétés chargées de la commercialisation des espaces publicitaires pour les conseiller (notamment concernant les domaines réglementés de la publicité).

De la même manière, la Direction Juridique de Lagardère Active répond aux interrogations spécifiques des opérationnels sur le contenu des messages publicitaires diffusés sur l'ensemble des supports (télévision, radio, presse magazine et internet).

Chaque Directeur de publication ou d'antenne est responsable des questions de déontologie éditoriale, conformément à la réglementation. L'ensemble des publicités des secteurs réglementés sont systématiquement soumises à l'appréciation de la Direction juridique.

A3 - La protection de la jeunesse

Les diffuseurs du Groupe veillent au respect des lois et réglementations en vigueur et des conventions signées avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA). A cet égard, les chaînes de télévision du Groupe veillent rigoureusement au respect des prescriptions du CSA concernant la protection des mineurs.

Les conventions de chacune des chaînes du Groupe avec le CSA indiquent les heures de diffusion des programmes en fonction de leur classification.

- Certains programmes diffusés sont également destinés à informer et protéger les mineurs.
- Compte tenu de l'âge de leur public, les chaînes jeunesse du Groupe sont particulièrement attentives à l'éthique journalistique et à la protection de la jeunesse.
- Ainsi Gulli et Tiji ont mis en place un comité d'éthique composé d'experts et de spécialistes de l'enfance habilité à se prononcer sur la ligne et les choix éditoriaux de ces chaînes. Gulli a par ailleurs mis sur pied un Observatoire Gulli, destiné à suivre la relation entre les enfants et l'écran et a organisé en janvier 2008 un colloque consacré à ce sujet, intitulé « Enfants-écrans, qui dévore qui ? ».

A noter également que la Gullibox, lancée en juillet 2008, par la chaîne dispose d'une double fonction « contrôle parental ».

Dans le cadre de ses programmes, la Direction des radios musicales veille aux principes de respect de la personne humaine et de protection des enfants et des adolescents. Elle est particulièrement attentive à prévenir tout dérapage qui pourrait heurter la sensibilité de ses jeunes auditeurs.

Les radios et régies publicitaires se mobilisent également en faveur de la protection de l'enfance par la diffusion de spots ou la mise en place de bannières publicitaires pour des associations consacrées à la protection de l'enfance.

- Sur le site internet Doctissimo, un poste de modératrice dédiée à la protection des mineurs a été créé en 2007.

Enfin, chez Lagardère Services, le réseau des magasins Relay, soucieux de participer à la protection de l'enfance, a soutenu en 2008, comme il le fait depuis de nombreuses années, simultanément dans près de dix pays, des associations de protection de l'enfance (Unicef, Caritas, Croix Rouge, etc...)

A4 - L'éthique journalistique

Au sein du pôle Presse Magazine France , en France, une charte de déontologie (cf B2) est remise à chaque journaliste. Elle définit précisément les comportements éthiques auxquels les journalistes de l'ensemble des rédactions sont soumis. Cette charte défend également l'autorégulation de la profession et dénonce les menaces de censure de la presse.

Au sein du pôle audiovisuel, la Direction Générale d'Europe 1 veille particulièrement au respect de la déontologie de la profession de journaliste, qu'elle considère comme garante de la crédibilité de l'entreprise et dont la violation pourrait porter sévèrement atteinte à son activité. Cette vigilance est exercée de la même manière par la Direction Générale des radios musicales auprès des rédacteurs en chef.

De même, les sociétés de production veillent à l'éthique journalistique dès le recrutement des journalistes, qui doivent posséder leur carte de presse ou une formation garante d'une approche déontologique du métier de journaliste. Il est à noter qu'en matière de télévision, les choix éditoriaux des producteurs sont validés par les chaînes avant la diffusion. Par ailleurs, les sociétés de production audiovisuelle doivent respecter des règles contractuelles imposées par le CSA et les diffuseurs en matière éthique.

A5 - L'accessibilité de nos contenus

Lagardère Active est particulièrement vigilante en matière d'accessibilité des contenus audiovisuels aux sourds et malentendants :

Télé 7 jours et TV Hebdo militent en faveur de l'accessibilité des programmes de télévision aux personnes sourdes et malentendantes : ces magazines ont interpellé les chaînes sur cette problématique et ont par ailleurs créé une signalétique indiquant aux sourds et malentendants les programmes et émissions avec sous-titrage télétexte.

Les chaînes du pôle télévision du Groupe mettent en place le sous-titrage dans le cadre des accords prévus avec le CSA.

A6 - L'écoute de nos clients

L'écoute des téléspectateurs, auditeurs, lecteurs, internautes et clients du Groupe garantit l'adéquation des contenus proposés à leurs attentes. C'est pourquoi le Groupe porte une attention toute particulière à l'opinion de sa clientèle.

Les points de vente Relay disposent, en France, d'un numéro vert par le biais duquel les clients peuvent faire des réclamations, mais aussi des propositions et des remarques. Par ailleurs, Relais H réalise régulièrement des sondages d'opinion de la clientèle. Des « focus groupes » qui réunissent des consommateurs afin de mieux cerner leurs attentes dans différentes situations, par exemple dans le métro sont également organisés.

La plupart des filiales de Lagardère Active ont mis en place leur propre système de rencontre avec les clients , historiquement par le biais du « courrier des lecteurs » puis, plus récemment, par la création de blogs et de forums.

Les radios et chaînes du Groupe disposent également des résultats d'audience Médiamétrie pour mesurer la satisfaction de leurs auditeurs et téléspectateurs.

Les sites internet (Doctissimo, Psychologies, Versions Fémina...) sont également d'excellents vecteurs de communication. Le forum de Doctissimo, désormais premier forum francophone où 150 000 messages sont postés chaque jour, est un lieu d'échanges, de partage des connaissances, de soutien et d'entraide.

B - VIS-A-VIS DU MONDE DES MEDIAS : ETRE UN ACTEUR DYNAMIQUE DU SECTEUR

B1 - Participation aux organisations syndicales et aux grands débats sur le secteur

Le Groupe est présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias : syndicats professionnels de la presse ou de l'édition. Il participe à ce titre à des négociations avec les partenaires sociaux français .

D'importantes réformes du secteur des médias ont été entreprises en 2008 en vue d'une mise en œuvre dès 2009. Lagardère Active a pris part aux débats préalables à la mise en œuvre de ces réformes par les pouvoirs publics et les professionnels.

Les travaux des Etats Généraux de la Presse Ecrite ont été l'occasion de quatre mois de débats riches et approfondis sur les conditions d'un retour à la croissance de la presse française et d'une prise de conscience partagée sur l'urgence des réformes. Lagardère Active a pris une part très active à ces travaux, contribuant à la réflexion collective tant par ses contributions écrites que par celles de ses représentants au sein des différents pôles.

B2 - Défense de la liberté de la presse

Avec une activité orientée sur l'édition de contenus, Lagardère attache une importance particulière à la liberté de la presse et agit activement dans le combat pour le droit d'informer et d'être informé.

En 2008, 60 journalistes ont été tués, selon Reporters Sans Frontière, (RSF) et 139 emprisonnés.

Au sein de la Lagardère Services, Relay France soutient depuis près de 10 ans Reporters Sans Frontière (RSF), en vendant l'ouvrage photographique annuel de l'association et en lui reversant l'intégralité des bénéfices.

D'autres filiales du Groupe soutiennent RSF : dons, mise à disposition des réseaux de distribution pour la promotion de ses ouvrages, attribution d'espaces publicitaires.

L'action de Lagardère en faveur de la liberté de la presse se traduit également par l'implication dans des associations telles que l'association Presse-Liberté, qui a pour objet la défense et la promotion de la liberté de la presse. Ou encore par le partenariat avec le festival international du photo journalisme « Visa pour l'image », à Perpignan, dont c'était en 2008, la vingtième édition.

B3 - Promotion des jeunes talents dans l'univers de la presse

La Bourse des Talents (voir plus bas) de la Fondation Jean-Luc Lagardère, récompense chaque année de jeunes talents dans l'univers de la presse. Sur les dix bourses offertes par la Fondation, trois le sont dans cet univers, celle de « journaliste de presse écrite », celle de « photographe », celle d' « auteur de documentaire ».

En 2008, la Fondation Elle (voir plus bas) a noué un partenariat avec la Fondation Jean-Luc Lagardère. Lors de la soirée de la Bourse des Talents en décembre 2008, la directrice de la rédaction de Elle a ainsi remis à trois jeunes lauréates des « bourses Anna Politkovskaïa », du nom de la journaliste russe assassinée en 2006. Cette collaboration a pour but de permettre à des jeunes filles, vivant dans des pays où l'exercice du métier de journaliste est difficile, de venir étudier à Paris au CFJ (Centre de Formation des Journalistes).

Au sein des branches du Groupe, la promotion des talents est aussi une valeur constante. Ainsi la Bourse Lauga d'Europe 1 a-t-elle récompensé en 2008, comme chaque année, un étudiant journaliste qui a obtenu un stage de trois mois à la rédaction.

**C - VIS-A-VIS DE LA SOCIETE CIVILE : RENFORCER NOTRE ENGAGEMENT,
LARGEMENT PORTE PAR LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDERE**

La **Fondation Jean-Luc Lagardère** a pour vocation de relayer l'engagement du Groupe dans les domaines de la culture et du sport et pour ambition de donner confiance, viser l'excellence et tisser des liens solidaires .

Mais l'implication du Groupe se fait aussi au travers de ses différentes filiales (parfois en partenariat avec la Fondation, parfois de façon autonome) qui nouent chaque année des partenariats avec de nombreux événements culturels ou sportifs.

Le Prix « Les Femmes Version Femina », par exemple en partenariat avec Le Crédit Mutuel, récompense chaque année trois femmes non élues, dont l'action de proximité, en France, se situe dans les domaines de l'environnement, de la solidarité, de l'éducation, de la défense du patrimoine culturel. Le magazine Paris Match parraine de son côté des dizaines de manifestations culturelles (expositions, opéras, cinéma, festivals).

Chez Lagardère Sports, World Sport Group participe au Fond d'Education Libanais. L'Open Suédois de Tennis Catella organisé par PR Event est impliqué dans la lutte contre le cancer en collectant des fonds lors du tournoi et dans un programme de protection pour l'enfance au travers de l'organisation d'un tournoi de tennis junior. Quant à Upsolut, les participants à leurs compétitions sont invités à faire des dons en faveur de l'aide et l'éducation des enfants en Allemagne.

Le Groupe contribue également à l'action de nombreuses associations ou œuvres caritatives, à vocation sociale ou humanitaire, sous forme :

- de soutien financier (en 2008, le Groupe et ses filiales ont distribué près de trois millions d'euros à diverses associations)
- de mise à disposition de moyens (au travers de dons d'espaces publicitaires, offerts par les magazines, radios, télévisions et les régies du Groupe en France comme à l'étranger),
- des dons de CD et DVD aux services de communication de plusieurs grands hôpitaux et à des associations œuvrant auprès des enfants hospitalisés.

L'engagement du Groupe peut enfin se traduire par une aide apportée par certains collaborateurs, avec le soutien de leur Direction, à des projets de réinsertion, ou d'animation en faveur de personnes fragilisées.

L'engagement auprès des femmes

Favoriser l'éducation, la formation et l'émancipation des filles et des femmes dans le monde est un objectif poursuivi par le Groupe à la fois dans ses contenus et dans les manifestations ou partenariats qu'il noue.

La Fondation d'entreprise Elle

Créée en décembre 2004, la Fondation d'entreprise ELLE est le prolongement de l'idée fondatrice du magazine : « *Accompagner l'évolution, l'émancipation et la place des femmes dans la société* ». Le constat est simple et édifiant : sur 100 enfants non scolarisés dans les pays en développement, 60% sont des filles. La Fondation encourage des initiatives innovantes et pérennes en faveur de la scolarisation des petites filles, de l'insertion économique des femmes sans qualification par la formation professionnelle et de l'octroi de bourses d'études supérieures pour des jeunes filles en situation financière difficile. En 2008, six nouveaux projets ont été initiés. Un en France, en partenariat avec la Maison des journalistes, afin d'aider à la réinsertion professionnelle de trois journalistes réfugiées politiques. Et cinq à l'international, en Tchétchénie, en Palestine, en Chine, en Inde et au Kenya. Sans compter l'extension d'un programme en Algérie.

C1 - L'engagement dans le domaine de la culture

*La création artistique

La Fondation Jean-Luc Lagardère attribue chaque année, depuis 1989, des Bourses de Talent à de jeunes créateurs du monde de la culture et des médias. A ce jour, 166 lauréats dans les catégories écrivain, libraire, journaliste de presse écrite, photographe, scénariste de télévision, producteur de cinéma, musicien, créateur numérique, auteur de film d'animation et auteur de documentaire, ont reçu au total la somme de 3 865 000 euros, dont 285 000 euros remis en 2008.

De juillet à décembre 2008, la Fondation Jean-luc Lagardère a activement soutenu la Saison culturelle européenne mise en œuvre par Culture France. Celle-ci était organisée à l'occasion de la présidence française de l'Union Européenne par les ministères des Affaires Etrangères et de la Culture.

Mais elle a aussi réaffirmé son ambition de mettre en lumière de nouveaux artistes et d'ouvrir la culture au plus grand nombre en prolongeant son soutien à des projets culturels comme le *Marathon des Mots* ou le *Festival Europavox*.

Si la dimension européenne était particulièrement forte en 2008, la Fondation a également poursuivi en 2008 sa contribution au rayonnement international extra-européen de la culture française.

Dans le domaine de la promotion des jeunes talents culturels ou sportifs, au service du lien social, le groupe Lagardère, via la Fondation Jean Luc Lagardère, s'est engagé dans une nouvelle initiative en 2008, au côté du ministère de la ville, et d'autres entreprises. L'opération, baptisée « **Passerelle vers l'excellence** », concerne des jeunes des zones urbaines dites sensibles qui ont la passion du sport ou de la musique.

Les chaînes musicales du pôle Télévision ont mis en place, via une convention avec le CSA, des quotas « nouveaux talents »

Enfin, sur internet, le site Fluctuat.net acquis par le Groupe avec Doctissimo œuvre également beaucoup pour la promotion des talents émergents, en étant notamment partenaire de la collection Exprim chez Sarbacane dont le but est de promouvoir de jeunes talents, notamment issus des banlieues, qui perpétuent une tradition de littérature orale comme celle du conte.

* L'éducation « hors des lignes »,

La Fondation Jean-Luc Lagardère a poursuivi en 2008 sa participation à l'expérimentation menée par Sciences Po dans cinq lycées de la Seine-Saint-Denis. Cette action vise à tester de nouvelles méthodes d'enseignement et à donner davantage de place au sport et à l'art afin de lutter contre l'échec scolaire. La Fondation, qui verse une subvention annuelle, a mis en place des ateliers de musique, théâtre, création numérique et sport animés par des lauréats des Bourses des Talents et des professionnels de TeamLagardère. Ainsi, en 2008, un des lauréats de la Bourse des Talents création numérique, spécialiste des jeux vidéo, a organisé un atelier sur les téléphones portables.

Un autre partenariat unit le groupe Lagardère à Sciences po, via la Fondation, le TeamLagardère et le Lagardère Paris Racing pour un programme de formation continue qui permet à de jeunes sportifs de haut niveau de poursuivre parallèlement aux entraînements sportifs un enseignement académique afin de préparer leur reconversion. Lancé en 2007 avec 18 élèves, le programme s'est poursuivi en 2008 en accueillant huit nouveaux sportifs.

Les enseignements sont adaptés au rythme et aux contraintes de leur carrière sportive, avec un socle de culture générale et le choix entre quatre majeurs : l'entreprise, les médias, le mouvement associatif, les relations internationales.

- **La promotion de la lecture**

Soutien de concours ou de prix littéraires, soutien à des ateliers de lecture ou écriture, dons de livres à des publics fragilisés, lutte contre la censure, les activités de promotion de la lecture, largement portées par Lagardère Publishing, sont diverses sur les cinq continents.

Parmi les nouvelles actions menées en 2008, l'événement le plus significatif est sans doute l'opération de donation lancée par Hachette livre International grâce à la Fondation Jean-Luc Lagardère, de 100 000 exemplaires d'une nouvelle édition du « dictionnaire universel » destinés aux enseignants de Madagascar, du Bénin, du Burundi et de Haïti afin de renforcer leur pratique et leur enseignement du français.

***Le soutien à la recherche**

Principalement orientées vers le domaine du numérique ou plus largement de l'innovation, les actions de la Fondation en faveur de la recherche, qui contribuent notamment à la réduction de la fracture numérique, seront développées dans la dernière partie de ce chapitre (§ 5.3.2.2 - B2)

C2 - L'engagement dans le monde du sport

En la matière, le groupe Lagardère a deux ambitions :

- 1 Faire du sport le meilleur chemin d'accès à la culture en en développant la dimension éducative et citoyenne ;
- 2 Donner les moyens de progresser aux sportifs de haut niveau, revaloriser leur place dans la société et élargir leurs possibilités de reconversion.

Outre les actions menées directement par Lagardère et décrites ci-après, de nombreux partenariats et parrainages sont établis par les filiales de Lagardère ; en particulier, les radios et chaînes du Groupe nouent chaque année un nombre important de partenariats avec des fédérations sportives dans le cadre des événements qu'elles organisent.

- Le sport, chemin d'accès vers la culture

En 2008, la Fondation Jean-Luc Lagardère a développé de nombreux programmes autour du sport et de la cohésion sociale. Parmi ceux - ci, elle a renforcé son soutien à des associations comme :

- Ping Attitude (animée par Jean-Philippe Gatien).
- Fête le Mur (animée par Yannick Noah).
- *Rugby Spirit 93* en collaboration avec le Centre National des Sports de la Défense (CNSD) et Sciences Po. Il s'agit d'un atelier sportif hebdomadaire pour des lycéens de Seine-Saint-Denis animé par des éducateurs diplômés du ministère de la Défense.
- Boxing Beats à Aubervilliers qui allie sport et soutien scolaire et mise sur le slam pour donner le goût d'écrire et intégrer de jeunes boxeurs.

La Fondation a également accordé son soutien en 2008, à la Fédération Française du Sport Adapté, en parrainant la soirée « A chacun son défilé » au cours de laquelle vingt mannequins, tous licenciés de la FFSA, ont défilé pour présenter une collection de prêt à porter conçue spécialement pour les personnes en situation de handicap.

- L'accompagnement des sportifs de haut niveau

TeamLagardère : l'association d'un centre d'entraînement pour sportifs de haut niveau et d'un centre d'expertise scientifique appliqué au sport .

Créée en mai 2005, la société TeamLagardère a développé un programme ambitieux et novateur destiné à favoriser l'entraînement sportif de haut niveau. Ce centre associe sur un même lieu des compétences humaines et des moyens matériels modernes dans les domaines sportif, scientifique et médical afin d'optimiser une approche professionnelle et rigoureuse de l'entraînement et des compétitions internationales.

L'ensemble de ces équipes est regroupé sur le site **du Club Omnisport Paris Jean Bouin**⁹ au cœur duquel elles ont développé et finalisé en 2008 une plate-forme technique moderne comprenant des salles d'entraînement et d'évaluation.

Dans ce contexte, TeamLagardère a mis en place une charte éthique rappelant en préambule que son objectif premier est de servir le sport et de mettre ses moyens humains, matériels et financiers au service du sportif. Elle a la volonté de poursuivre cet objectif dans le respect de valeurs essentielles telles que l'honnêteté, le goût de la performance et de l'effort, et le respect de l'intégrité physique. Dans le cadre de cette charte, TeamLagardère a déployé un suivi biologique exemplaire dont l'objectif est tout autant de lutter contre les pratiques dopantes que d'ajuster au mieux les charges d'entraînement afin d'éviter le surentraînement.

En 2008, des joueurs de tennis professionnels de renom ont bénéficié du soutien et de l'expertise de TeamLagardère comme Richard Gasquet, Michaël Llodra, Paul-Henri Mathieu, Julien Benneteau, Nicolas Mahut ou encore Alizé Cornet et Michaël Jeremiaz. Ils ont tous obtenus leur meilleur classement au sein de TeamLagardère. On soulignera tout particulièrement la progression d'Alizé Cornet qui est passée depuis son intégration de la 300^{ème} place mondiale à la 16^{ème} place et au statut de n°1 Française ainsi que la médaille d'or de Michael Jeremiaz lors du double aux Jeux Paralympiques de Pékin. Ce soutien a également concerné le groupe professionnel d'Athlétisme de TeamLagardère dans lequel Martial Mbandjock a réalisé la meilleure performance française de l'année sur 100m (10sec06) et Arnaud Assoumani a obtenu la médaille d'or au saut en longueur lors des Jeux Paralympiques de Pékin.

Par ailleurs, la société TeamLagardère a ouvert ses activités à d'autres disciplines et notamment de façon privilégiée aux sportifs de Haut Niveau du Lagardère Paris Racing. Elle a suivi plus particulièrement Laura Flessel (escrime) et Lucie Decosse (Judo) pour leur préparation aux Jeux Olympiques de Pékin.

TeamLagardère a vu également son *Club des Partenaires* évoluer. Il réunit désormais trois partenaires titres : SONY, LACOSTE et BMW ainsi que les entreprises suivantes : Amer Sports France (« Suunto »), Babolat, Zimmer MedizinSysteme et Matsport au titre de partenaires techniques.

9

Lagardère et le club Paris Jean-Bouin, association Loi 1901 concessionnaire du stade Jean-Bouin qui réunit trois mille membres dans six disciplines, ont noué, en janvier 2004, un partenariat institutionnel visant à accompagner ce club omnisports centenaire dans sa modernisation et son développement de la pratique sportive, et à faire du stade Jean-Bouin un pôle actif dans l'animation et le rayonnement de la vie sportive parisienne.

A noter par ailleurs que la Mairie de Paris a décidé de résilier unilatéralement la convention d'occupation du domaine public qui lie l'Association Paris Jean Bouin et la Ville de Paris depuis 2004.

Enfin, le centre d'expertise scientifique de Team Lagardère a mis en place des projets recherche et développement avec EADS, l'Université Lyon 1, l'UTC de Compiègne et L'IMASSA (ministère de la Défense) afin de développer des outils technologiques au service de la performance sportive et du sport-santé. Ces programmes scientifiques ainsi que l'ensemble des activités d'expertises développées au sein de TeamLagardère laissent envisager de réelles possibilités de commercialisation.

Le Club Omnisport Lagardère Paris Racing

Depuis le 1^{er} septembre 2006, le Groupe a obtenu l'attribution des droits d'occupation et d'exploitation du centre sportif de La Croix Catelan, conformément à la convention d'occupation du domaine public qu'il a conclue le 20 juillet 2006, pour une durée de vingt ans, avec la ville de Paris. Le centre sportif de La Croix Catelan était précédemment exploité par l'association (loi 1901) Racing Club de France (RCF).

En septembre 2006, dans un premier temps, le Groupe a conclu avec le RCF un accord ayant pour objet le transfert des activités des sections sportives tennis et décathlon olympique moderne attachées au centre sportif de La Croix Catelan.

Dans un second temps, fin 2006, le Groupe et le RCF se sont rapprochés et ont arrêté ensemble les règles générales de transmission, à compter du 1^{er} janvier 2007, d'autres activités sportives du RCF. Parallèlement un bail portant sur l'immeuble abritant le centre sportif de la rue Eblé où ces activités sont principalement exercées a été conclu à compter du 1^{er} janvier 2007 et pour une durée de 20 ans avec le RCF.

Afin d'assurer la reprise des centres sportifs de La Croix Catelan et de la rue Eblé, le Groupe a créé en 2006 une société anonyme sportive professionnelle (SASP). Cette dernière est titulaire des droits d'occupation des deux centres dont elle assure la gestion.

Par ailleurs, a été créée en 2006 une association sportive omnisports Loi 1901 dénommée « Lagardère Paris Racing » qui abrite les différentes sections sportives.

Les aménagements de la Croix Catelan se sont poursuivis en 2008.

Sur le plan sportif et activités loisirs, les événements marquants de 2008 sont les suivants :

Début juin a été marqué par l'ouverture de courts en gazon naturel ce qui fait de la Croix Catelan un des très rares sites en France à proposer des courts en gazon, accessibles prioritairement aux joueurs et joueuses de tennis de haut niveau jusqu'au tournoi de Wimbledon puis à tous les pratiquants.

L'Open de natation a également eu lieu pour la 2eme édition du 17 au 19 juin sur le site de la Croix Catelan et a sans doute été une bonne préparation pour les nageurs français, qui se sont particulièrement illustrés lors des Jeux Olympiques.

Le troisième événement de cette période a été le Mondial Paris Cadets/Trophée Lagardère organisé par la Ligue de Paris de Tennis. Cette compétition, regroupant environ 350 joueurs et joueuses venus des cinq continents et d'une quarantaine de pays, a permis aux membres du site et aux visiteurs de voir évoluer les champions de demain.

Les Jeux Olympiques ont été le fait marquant de l'année sportive 2008. Le Lagardère Paris Racing y a obtenu 43 sélectionnés, 11 médaillés dont 7 en Or, 2 en Argent et 2 en Bronze. Ces bons résultats (comparés aux 4 médailles attendues) ont été favorisés par la collaboration avec le Team Lagardère.

A la mi septembre, s'est déroulé le Trophée Jean Luc Lagardère. Celui-ci a réuni les « Légendes » du tennis mondial : dont notamment Stéfan Edberg vainqueur du tournoi, Sergi Bruguera, Guy Forget..., qui se sont affrontés sur les courts de tennis de la Croix Catelan. Les tribunes n'ont pas désempilé pendant les 4 jours de l'événement.

5.3.2.2 UN VECTEUR MULTIMEDIA DE VALEURS DURABLES

A - DANS LES EVENEMENTS PORTES PAR SES EQUIPES, EN INTERNE ET EN EXTERNE

A1 - Des actions et événements portés en interne

Les informations contenues dans ce paragraphe correspondent aux informations requises par le dispositif NRE au titre de l'information et la formation des salariés en matière d'environnement.

Chaque entité gère de façon autonome sa façon de promouvoir auprès de ses collaborateurs les valeurs ou principes du Développement Durable (voir en A). Au niveau du Groupe, le site intranet a mis en ligne en 2008 un espace dédié au Développement Durable, qui devrait être amélioré en 2009.

La sensibilisation des salariés a également fait l'objet de programmes spécifiques pendant la semaine du Développement Durable. Chez Lagardère Ressources par exemple, des conférences, affichages et expositions ont été organisés. A cette occasion un jeu dédié à la problématique du Développement Durable a été installé sur le site intranet du Groupe.

Par ailleurs tout au long de l'année, les salariés de l'ensemble du Groupe qui le souhaitent bénéficient du remboursement de leur abonnement Vélib.

A2 - Des événements à destination du monde extérieur

L'événement le plus important a été le colloque organisé par la chaîne de télévision Gulli au sénat en janvier 2009 autour du thème de « la responsabilité des media en matière de Développement Durable ». Des spécialistes, comme Yann Artus Bertrand ou Erick Orsenna, des experts, des journalistes, des politiques, comme la secrétaire d'Etat à l'Ecologie, ou le représentant du ministère de l'Education Nationale, des associations du monde de l'environnement, de la famille, ont pu dialoguer autour de ce sujet majeur.

De son côté, le magazine Première s'est associé pour la troisième année consécutive au festival International du film d'Environnement organisé par le Conseil Régional d'Ile de France du 19 au 25 novembre 2008, en éditant et diffusant (sur du papier recyclé) le guide du festival à plus de 350 000 exemplaires.

B - DANS DES CONTENUS : LIVRES MAGAZINES, EMISSIONS DE TELEVISION, DE RADIO, SITES INTERNET...

Au travers de certains de ses contenus et de son activité de distribution, le Groupe a vocation à sensibiliser le public aux problématiques du Développement Durable : parmi les contenus produits ou délivrés (qu'il s'agisse de livres, de magazines, de journaux, de sites internet, de programmes de radio ou de télévision ou encore de production audiovisuelle) certains traitent du Développement Durable et permettent ainsi au public de prendre conscience des enjeux qui y sont attachés.

En matière d'édition, Lagardère Publishing a été particulièrement prolifique en 2008, dans l'ensemble de ses maisons d'édition, en publiant des ouvrages de pédagogie ou de débats. Parmi ceux-ci, on peut citer :

- chez Marabout un Guide *Eco citoyen. A vous d'agir*, ou encore *Trucs et astuces pour une maison écolo* ;
- chez Pluriel : *Urgence Planète terre. L'esprit humain face à la crise écologique*, d'Al Gore ;

En livre de poche, *la Planète en péril* de Jean Marie Pelt ;
Aux éditions du Chêne livres d'art *Maisons écolos*, etc...

En matière de presse, les magazines du Groupe (notamment Paris Match et Psychologies) ont consacré de nombreux dossiers ou articles au Développement Durable et à la santé, le plus souvent sous l'angle de la prévention. L'alcoolisme, le tabagisme, l'anorexie sont également très souvent abordés.

Psychologies magazine a créé en janvier 2008 une section *Vivre ensemble*, qui couvre les questions d'environnement, de solidarité, de réseaux sociaux en ligne et dans la vraie vie. Une page *Psycho s'engage* lancée en juillet-août 2008 relaie tous les mois les actions individuelles des membres de la rédaction pour réduire leur impact environnemental.

Le magazine Elle Déco, le Journal de la Maison et Maisons et Travaux ont également consacré de nombreux sujets et dossiers au Développement Durable tout au long de l'année 2008.

Les supports audiovisuels ont eux aussi été prolifiques sur le sujet.

Parmi ceux-ci, il faut noter la chronique quotidienne Développement Durable diffusée chaque matin sur Europe 1.

Les antennes des chaînes jeunesse ont à nouveau diffusé des programmes concernant le Développement Durable à destination des enfants.

Gulli-Ma planète

*En 2008, la chaîne citoyenne gratuite pour les enfants et la famille a fait un pas de plus sur la voie du Développement Durable en lançant son logo **Gulli Ma planète**. Gulli, via ce nouveau label, aborde ainsi les dangers qui pèsent sur l'avenir de la Terre et les conséquences de ces dangers, sur son antenne, sur son site Web et sur son magazine papier :*

Sur son site Web, le nom de la rubrique écologie est devenue « Gulli ma Planète » et des contenus spécifiques sont développés sur le sujet du Développement Durable avec un accès possible aux contenus de l'ADEME. Un dispositif spécial « Greenquizz » a également été mis en place en partenariat avec l'ONG Planète Urgence pour permettre aux enfants de prendre part à un vaste programme de reforestation tout en se formant sur la thématique de la préservation de la planète.

Le magazine Gulli « le Mag » intègre régulièrement désormais un dossier éco citoyen.

*Enfin, le label **Gulli ma Planète** est associé à des salons, festivals, sorties cinéma, DVD, livres, etc...*

Les maisons de production du Groupe sont également concernées.

Ainsi Image et Compagnie, et Maximal Production par exemple, ont produit en 2008 plusieurs documentaires consacrés au climat, à la santé, à la prévention, à la nutrition.

Les sites internet Psychologies.com et Doctissimo, qui possèdent chacun des blogs et forums dédiés au Développement Durable abordent régulièrement tous ces sujets, sous forme de dossiers ou d'interviews.

La promotion de la diversité est une thématique qui répond également aux exigences du Développement Durable.

Ainsi, la chaîne musicale Mezzo, qui rassemble 16,5 millions d'abonnés dans 39 pays 24 heures sur 24, a-t-elle participé activement à la diffusion de la diversité des origines et des cultures en 2008.

5.3.2.3 UN ACTEUR DYNAMIQUE DE LA REVOLUTION NUMERIQUE ET ECOLOGIQUE

Le groupe Lagardère a su, au fil des ans, s'adapter aux différents modes de diffusion des contenus et répondre aux attentes évolutives des consommateurs. Presse écrite, livres, télévision, radio, sites Internet, le Groupe est aujourd'hui présent sur tous les supports de diffusion de l'information, réussissant un équilibre harmonieux entre des activités qui véhiculent des images écologiques opposées. Le papier fait en effet figure d'ennemi de l'environnement alors que les activités numériques, du fait de leur dématérialisation, apparaissent respectueuses à l'égard de celui-ci.

La situation est bien sûr plus complexe qu'il n'y paraît. Le papier est incontestablement plus écologique qu'on ne le pense et le numérique moins qu'on ne le dit.

L'industrie papetière européenne se mobilise en effet depuis de nombreuses années pour contrôler ses rejets et déchets, limiter ses consommations d'eau ainsi que ses émissions de gaz à effet de serre, recycler l'eau, certifier les exploitations forestières et créer des labels responsables.

Dans le même temps, les premières études réalisées sur les impacts écologiques des infrastructures numériques précisent que celles-ci, qui offrent par ailleurs des opportunités réelles d'innovation, ont bel et bien un impact écologique.

Conscient de ce nouvel enjeu, le groupe Lagardère entend concilier sa volonté de se développer et d'innover dans l'information numérique avec le souci d'être à la pointe en matière de responsabilité écologique.

A - UN GROUPE CONSCIENT DE L'IMPACT ECOLOGIQUE DES INFRASTRUCTURES NUMERIQUES

A1 - Une attention soutenue aux premières données sur le sujet

Le groupe Lagardère s'intéresse aux études d'impact des infrastructures numériques qui circulent sur le sujet. Dans le cadre de ses Bilan Carbone (voir page 112) il a également calculé les émissions de CO₂ d'une page internet et de l'utilisation d'un e-reader. Si tous les indicateurs démontrent que la production des machines est plus consommatrice que leur utilisation, l'empreinte écologique des Tic (Technologies de l'information et de la communication) existe aussi. Il faut notamment prendre en compte le recyclage des déchets issus des composants, dont certains contiennent des produits toxiques, au traitement spécifique.

Conscient des enjeux environnementaux liés à cette évolution, le groupe Lagardère entend accompagner au plus près les progrès écologiques potentiels de ces infrastructures numériques appliqués à la diffusion des contenus et ainsi faire en sorte de se diriger progressivement vers une société de l'information réellement durable.

A2 - Une réflexion engagée pour réduire son propre impact

Le nouveau comité de pilotage Développement Durable a initié une réflexion globale sur ce sujet au dernier trimestre 2008, alors que certaines unités ont d'ores et déjà intégré la problématique écologique des infrastructures numériques dans leurs différentes actions. L'installation en 2009 sur un même lieu de toutes les équipes travaillant sur le numérique (environ 500 personnes) devrait donner lieu à de nouvelles bonnes pratiques en la matière. Un vaste programme de rationalisation du parc d'imprimantes, et de sensibilisation des salariés sur le sujet, a été lancé début 2009, pour s'étendre à l'ensemble du périmètre de Lagardère Active. Et une réflexion sur la réduction de l'empreinte des sites internet a également été engagée en 2009.

Chez Lagardère Ressources, un travail est en cours sur l'ergonomie des postes de travail, la consommation électrique et la dissipation calorifique des équipements informatiques. La téléprésence, qui permet de communiquer à distance, fera par ailleurs l'objet d'une étude en 2009, afin de limiter les déplacements physiques générateurs de pollution. Enfin, dans le cadre du Green IT, la DSI du Groupe Lagardère intègre désormais un volet Développement Durable dans ses appels d'offre.

De son côté, la chaîne de télévision Gulli, qui a lancé en 2008 sa Gullibox (adaptateur TNT) avec Metronic a pris soin que celle-ci, par ailleurs emballée dans du carton recyclable, soit basse consommation et ne consomme qu'1,5W en veille.

B - UN GROUPE QUI ENTEND CONCILIER INNOVATION ET RESPONSABILITE

Le numérique est devenu un axe de développement stratégique majeur du groupe Lagardère, avec le rapprochement fin 2006 des activités presse magazine, radio, télévision, internet, au sein de Lagardère Active et la création d'une direction spécifique aux activités numériques. Le chiffre d'affaires internet du Groupe représentait 1 % en 2006 et 3 % en 2007. En 2008, avec 15,3 millions de visiteurs uniques sur ses sites, Lagardère Active est devenu le premier groupe media français sur Internet (février 2008, Nielsen Netratings).

Les autres branches du Groupe ne sont pas en reste. En 2008, Lagardère Publishing a fait l'acquisition de Numilog, distributeur de livres électroniques. Par l'intermédiaire de cette plateforme, Lagardère a également contribué au lancement du Sony Reader, le premier livre numérique au monde. Environ 2000 titres Hachette étaient disponibles sur ce support dès son lancement fin octobre 2008. Hachette Livre a par ailleurs lancé en mai 2008 une encyclopédie numérique contributive et gratuite (encyclopédie-larousse.fr).

En septembre 2008, le kiosque numérique de Lagardère Services a reçu le Trophée e-commerce de l'Innovation technologique. Par ailleurs, HDS Digital et WWF ont poussé plus en avant leur partenariat en lançant en avril 2008 l'éco-Forfait WWF illimité, le premier forfait au monde pour télécharger de la presse en illimité (1 euro par forfait souscrit étant reversé à WWF pour soutenir son programme de sauvegarde des forêts de Nouvelle-Calédonie). Fin 2008, ce support interactif comptait déjà 200.000 clients à qui il proposait plus de 500 titres (magazines, livres, BD) en téléchargement.

B1 - Le numérique, une plateforme adaptée au Développement Durable

Le numérique et les TIC sont perçus comme de formidables outils de Développement Durable. En termes de démocratisation et d'accessibilité des connaissances, de transmission et diffusion de l'information, de pédagogie et d'éducation, ces technologies constituent des vecteurs révolutionnaires au service de la démocratie participative et du Développement Durable.

Certains sites de Lagardère Active (notamment ceux de Psychologies, Doctissimo et Gulli) intègrent déjà l'environnement et le Développement Durable au niveau de leurs contenus.

Par ailleurs, la nouvelle direction du Développement Durable du Groupe a initié à destination des salariés qui le souhaitent un fil d'infos électronique hebdomadaire qui recense et souligne toute initiative (en interne ou à l'extérieur) dans le domaine du Développement Durable.

B2 - Le groupe Lagardère engagé contre la fracture numérique

La lutte contre la fracture numérique est un enjeu auquel le groupe Lagardère, présent à la fois sur l'internet, mais aussi sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT) destinée à remplacer totalement la télévision analogique d'ici 2011, se doit de s'associer. Le 4 février 2009, la chaîne Gulli a participé activement au passage à Coulommiers de la télévision analogique à la télévision tout numérique.

Une large part des projets de recherche soutenus par la Fondation Jean-Luc Lagardère contribuent ainsi à la réduction de cette fracture.

Ainsi, la Fondation est devenue en 2008 mécène de l'Ircam (Institut de recherche et coordination acoustique/musique), les deux organisations partageant la même volonté d'inscrire la culture numérique au cœur des métiers artistiques et ainsi développer les « arts numériques ». La Fondation soutient par ailleurs le « Digital Pathway Program », un programme de formation et d'accès à l'emploi dans le domaine du numérique, destiné aux jeunes issus de quartiers défavorisés.

La Fondation Jean-Luc Lagardère a également continué à financer en 2008 une bourse dans le cadre d'un partenariat noué avec la fondation Supélec, autour d'un projet baptisé *Le défi du sémantique à l'heure du numérique*.

Dans le cadre des bourses des jeunes talents récompensés chaque année par la Fondation, la bourse « Créateur Numérique » a été attribuée en 2008 à un projet de développement d'une plateforme d'information multimédia (type rue89) sur le Cambodge et les Cambodgiens montée avec un réseau de correspondants et un soutien numérique. Un prix spécial a en outre été remis par la fondation à un projet de développement d'un portail internet assurant la promotion des livres sonores.

Enfin, la Fondation Jean-Luc Lagardère a également poursuivi son soutien au Red-Star Lab qui, adossé au club de football légendaire de Saint-Ouen, s'impose comme un véritable laboratoire d'activités numériques. En initiant des jeunes issus de quartiers sensibles aux TIC, le Red-Star Lab contribue à sa manière à la réduction de la fracture numérique.

Face à cette question de l'impact écologique des infrastructures numériques qui se pose depuis peu de temps à tous les intervenants du secteur, le Groupe a fait preuve d'anticipation et cherche à privilégier les technologies les plus respectueuses de l'environnement.

Son Pôle innovation (Polinn), mis sur pied en 2006, participe activement à la réflexion autour du numérique. De même, une réflexion sur la sécurité se posera dans les années futures face au développement massif des nouvelles infrastructures numériques ou électro magnétiques.

Le groupe Lagardère entend ainsi, dans ce domaine comme dans celui de ses activités liées au papier, assurer l'équilibre entre l'excellence et la responsabilité.

Tableau de correspondance avec la loi NRE		
Article R225-104 code de commerce	Thèmes sociaux	Paragraphes
	Effectif total, embauches (CDD/CDI), licenciements et motifs, heures supplémentaires, main d'œuvre extérieure	5.3.1.2 - A1
	Plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauches et mesures d'accompagnement	5.3.1.2 - A1 & A5
	Organisation du temps de travail, durée de celui-ci pour les temps plein et les temps partiels, absentéisme et motifs	5.3.1.2 - A1
	Rémunérations et évolution, charges sociales, intéressement, participation et plans d'épargne salariale, égalité professionnelle hommes/femmes	5.3.1.2 - A2 & A3
	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs	5.3.1.2 - A5
	Conditions d'hygiène et sécurité	5.3.1.2 - A6
	Formation	5.3.1.2 - A4
	Emploi et insertion des travailleurs handicapés	5.3.1.2 - A2
	Œuvres sociales	5.3.1.2 - A5
	Importance de la sous-traitance et manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	5.3.1.2 - B1
	Manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional	5.3.1.2 - A5
	Relations entretenues avec la société civile (associations d'insertion, de défense de l'environnement, de consommateurs, établissements d'enseignement...)	5.3.1.2 - B2
Article R225-105 code de commerce	Thèmes environnementaux	Paragraphes
	Consommations en eau, matières premières et énergie	5.3.1.2 - C3
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	5.3.1.2 - C2 & C3
	Rejets, nuisances et déchets	5.3.1.2 - C3
	Mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique	5.3.1.2 - C1
	Démarches d'évaluation/certification entreprises	5.3.1.2 - C1
	Services internes de gestion de l'environnement	5.3.1.1 - A
	Formation et information des salariés	5.3.1.1 - A4 5.3.1.2 - A4 & 5.3.2.2 - A1
	Moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement, organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution	3.6.1 & 7.4.3.2 - D6
	Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement	3.6.2
	Montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement	3.6.2
	Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les articles 1 à 6	5.3.1.2 - C1

**Chapitre
6****INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE,
LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS**

6.1. INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES	144
6.1.1 SYNTHESE DES DONNEES FINANCIERES PAR ACTION	144
6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUES AUX ACTIONNAIRES	144
6.1.3 EVOLUTION DU COURS DE BOURSE (DERNIERS COURS QUOTIDIENS) DEPUIS LE DEBUT DE L'ANNEE 2008	145
6.2. PRESENTATION DE LA SITUATION FINANCIERE ET DES RESULTATS CONSOLIDES DE LAGARDERE SCA	146
6.3 COMPTES CONSOLIDES DE LAGARDERE SCA AU 31 DECEMBRE 2008	154
6.4 PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX DE LAGARDERE SCA	250
6.5 COMPTES SOCIAUX DE LAGARDERE SCA AU 31 DECEMBRE 2008	254
6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	270
6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	272
6.8 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	274

6.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES

6.1.1. SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

	2008		2007		2006 retraité ⁽¹⁾	
	non dilué	dilué ⁽²⁾	non dilué	dilué ⁽²⁾	non dilué	dilué ⁽²⁾
en euros						
Résultat net consolidé - part du Groupe par action	4,62	4,62	4,03	3,99	2,13	2,09
Capitaux propres - part du Groupe par action	33,88	33,88	34,47	34,21	32,93	33,11
MBA par action	5,43	5,43	5,99	5,95	6,17	6,07
Cours de l'action au 31.12	29		51,29		61	
Dividende	1,30 ⁽³⁾		1,30		1,20	

(1) Les données par actions 2006 sont établies sur la base des comptes retraités en appliquant rétrospectivement la méthode de consolidation par mise en équivalence aux entités contrôlées conjointement ainsi que la méthode de comptabilisation par capitaux propres des écarts actuariels afférents aux provisions pour retraites et obligations assimilées.

(2) Dilution tenant compte de l'exercice des options sur actions et actions gratuites consenties au personnel.

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 avril 2009.

6.1.2 DIVIDENDES DISTRIBUES AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires, au titre des exercices 2005, 2006 et 2007, se sont élevés respectivement (montants totaux) à 153,6 M€, 160,4 M€ et 169,2 M€.

Pour ces trois dernières années, ces montants ont représenté 22,9 %, 55,1 % et 31,7 % du résultat net consolidé part du Groupe.

6.1.3 EVOLUTION DU COURS DE BOURSE (DERNIERS COURS QUOTIDIENS) DEPUIS LE DEBUT DE L'ANNEE 2008



Source : GL Multimédia

6.2 PRESENTATION DE LA SITUATION FINANCIERE ET DES RESULTATS CONSOLIDES DE LAGARDERE SCA

1. Présentation générale

	2008	2007
Chiffre d'affaires	8 214	8 582
Résultat avant charges financières et impôts	825	867
Charges financières nettes	(176)	(204)
Charge d'impôts	(22)	(99)
Résultat net consolidé	627	564
dont part du Groupe	593	534
dont part des minoritaires	34	30

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS et sur la base de principes comptables identiques à ceux retenus pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Les activités du groupe Lagardère sont regroupées au sein de Lagardère Media à laquelle viennent se rajouter d'une part la contribution apportée par la participation détenue dans EADS, d'autre part les autres activités qui sont celles non directement rattachables aux entités opérationnelles de Lagardère Media.

2. Lagardère Media

Lagardère Media comprend les divisions Lagardère Publishing, Lagardère Active qui regroupe les activités Presse et Audiovisuel, Lagardère Services et depuis 2007, la nouvelle division Lagardère Sports.

Les principales variations de périmètre intervenues en 2008 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'évolution des principaux indicateurs se présente comme suit :

Compte de résultat		
	2008	2007
Chiffre d'affaires	8 214	8 582
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	657	636
Résultat des sociétés mises en équivalence (*)	75	64
Éléments non récurrents	(466)	(201)
Amortissement des incorporels liés aux acquisitions	(70)	(59)
– sociétés intégrées	(50)	(39)
– sociétés mises en équivalence	(20)	(20)
Résultat avant charges financières et impôts	196	440
Charges financières nettes	(189)	(145)
Résultat avant impôts	7	295
<i>(*) Hors amortissement des incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur</i>		

Financement		
	2008	2007
Marge brute d'autofinancement	725	780
Variation du besoin en fonds de roulement	(122)	(5)
Flux générés par l'activité	603	775
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(424)	(375)
Flux opérationnels	179	400
Investissements	(703)	(1 373)
– incorporels et corporels	(220)	(218)
– financiers	(483)	(1 155)
Cessions d'actifs	108	193
– incorporels et corporels	29	16
– financiers	79	177
(Augmentation) diminution des placements financiers	8	57
Flux nets d'investissements	(587)	(1 123)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(408)	(723)
Fonds opérationnels employés(*)	5 953	5 600
<i>(*) Somme des actifs non courants nets des passifs non courants (hors dettes financières) et du besoin en fonds de roulement.</i>		

Compte de résultat

L'année 2008 est marquée par l'impact progressif de la crise économique, en particulier sur le deuxième semestre.

Lagardère Publishing réalise une bonne année et progresse de +4,7% en données comparables (+1,4% en données brutes pénalisées par les effets de change). La progression du chiffre d'affaires aux Etats-Unis est particulièrement forte, tirée par les ventes de Stephenie Meyer. L'Illustré et l'Espagne se distinguent également. Ces bonnes performances viennent plus que compenser la faiblesse de la Littérature en France et celle des fascicules.

L'activité de Lagardère Active recule de -7,9% sur l'année principalement du fait de la déconsolidation de la Presse Quotidienne Régionale cédée en fin d'année 2007. En données comparables, elle progresse de +0,4%.

La presse (-0,3% en données comparables) résiste à l'affaiblissement publicitaire grâce aux performances des pays émergents (Chine et Russie) et à une relative résistance de la France et du Royaume-Uni. La situation est en forte dégradation aux Etats-Unis, en Espagne et au Japon.

La Radio progresse de façon satisfaisante, tant en France que dans les pays d'Europe de l'Est (qui entament cependant un recul en fin d'année).

Les activités audiovisuelles sont en croissance, principalement grâce au dynamisme des chaînes thématiques.

Lagardère Services réalise une bonne année (+4,8% en données comparables, -5,9% en données brutes pénalisées notamment par l'impact de la cession du groupe Virgin Stores) malgré un tassement de la croissance au quatrième trimestre. Aelia, Relay et l'activité dans les pays d'Europe de l'Est progressent fortement.

Lagardère Sports avec un chiffre d'affaires de 444 M€ progresse de +1,0 % en données brutes mais recule de -5,2% en données comparables, en raison d'un calendrier sportif moins favorable en 2008. L'activité comparable, hors effet de calendrier, continue de progresser de façon satisfaisante.

Dans ce cadre et par rapport à 2007, la progression du chiffre d'affaires des activités médias progresse de +3,1 % à données comparables. Elle marque un recul de -4,3 % à périmètre et change courants. Les variations de taux de change (calculés en taux moyen pour l'exercice) ont un impact négatif de -143 M€ principalement du fait de l'évolution de la parité Euro/Dollar US et Euro/Livre Sterling. Les variations de périmètre de l'exercice ont un impact négatif de -467 M€.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à +657 M€, enregistrant par rapport au 31 décembre 2007 une progression de +21 M€, soit +3,3 % à périmètre et change courants. L'évolution du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'analyse par branche de la façon suivante :

- Le résultat de Lagardère Publishing a progressé de +7 M€, malgré les effets de change très négatifs dus à la faiblesse des taux €/£ et €/¥ à hauteur de -11 M€. Cette progression est principalement le fruit de la très forte croissance de Hachette Book Group aux Etats-Unis, ainsi que des bons résultats de l'Espagne (tirée par une réforme scolaire) et de Larousse. Ces évolutions positives viennent compenser le recul observé sur la Littérature Générale en France et sur les fascicules.
- Le résultat de Lagardère Active s'établit à +209 M€, soit un recul de -5 M€ par rapport à 2007. Le résultat de la Presse affiche une baisse de -23 M€ du fait principalement du recul du résultat réalisé à l'étranger, notamment aux Etats-Unis et en Espagne. L'Audiovisuel en revanche progresse de +18 M€.
- Le résultat de la branche Services enregistre une croissance de +11 M€, qui se répartit principalement sur les activités en Belgique, en Espagne, aux Etats-Unis et en Asie.
- Le résultat de la branche Sports progresse de +8 M€ grâce notamment à la solide performance des activités récurrentes (Ligues, marketing des clubs allemands...) et aux recettes liées à l'Euro 2008 dans une année où les effets de saisonnalité ont joué de façon négative (pas de Coupe du Monde de Rugby ni de Championnat du monde de Handball, moins de matchs de qualification de fédérations).

Le résultat des sociétés mises en équivalence (hors amortissement des incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur) s'établit au 31 décembre 2008 à +75 M€ en progression de +11 M€ par rapport au 31 décembre 2007 principalement imputable à la contribution apportée par Canal + France qui ressort à +52 M€ en 2008 contre +30 M€ en 2007. Cette contribution est présentée avant amortissement de l'actif incorporel créé lors de la prise de participation dont le montant net d'impôt différé s'élève à -20 M€ en 2008 et 2007.

Au 31 décembre 2008, les éléments non récurrents/non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts présentent une perte nette de -536 M€ contre -260 M€ au 31 décembre 2007.

Cette perte comprend pour l'essentiel :

- 339 M€ de pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles, réparties entre Lagardère Active (327 M€), Lagardère Publishing (10 M€) et Lagardère Services (2 M€).

Chez Lagardère Active, les pertes de valeur se rapportent principalement à des titres de publication aux Etats-Unis (248 M€) en conséquence de la baisse des prévisions de croissance des recettes publicitaires sur le marché de la Presse américaine (en particulier dans l'automobile et sur le segment des magazines spécialisés).

Chez Lagardère Publishing, la perte de valeur porte sur la filiale anglaise Octopus suite à la poursuite de la dégradation des marchés des co-éditions de livres illustrés et de l'édition cartographique.

- 90 M€ de perte de valeur sur les titres mis en équivalence de Marie-claire.
- 40 M€ de coûts de restructuration, dont 31 M€ engagés par Lagardère Active au titre des programmes de réduction des coûts de la Presse Magazine (26 M€) et de l'Audiovisuel (5 M€).
- 70 M€ d'amortissements d'actifs incorporels créés lors des acquisitions dont 45 M€ sur la branche Sports et 20 M€ s'imputant sur la contribution de Canal + France.

En conséquence de ce qui précède, le résultat avant charges financières et impôts s'établit à +196 M€ au 31 décembre 2008, en retrait de 244 M€ par rapport au 31 décembre 2007.

Financement

Au 31 décembre 2008, la marge brute d'autofinancement s'élève à +725 M€, soit une baisse de - 55 M€ par rapport au 31 décembre 2007, dont environ -24 M€ de décaissements supplémentaires liés aux charges de restructuration du plan Active 2009.

La variation du besoin en fonds de roulement génère sur l'année 2008 des flux négatifs de -122 M€ à comparer à -5 M€ sur l'année 2007. Cette évolution s'explique principalement par un durcissement des conditions de règlement clients qui s'ajoute à des avances auteurs significatives en 2008.

En ligne avec l'évolution de l'endettement et des charges financières, les intérêts payés (nets des intérêts encaissés) s'élèvent à -186 M€ au 31 décembre 2008 contre -139 M€ au 31 décembre 2007. Les impôts payés passent de -237 M€ en 2007 à -238 M€ en 2008.

Au total, les flux dégagés par les opérations s'élèvent à +179 M€ au 31 décembre 2008 à comparer à des flux de +400 M€ au 31 décembre 2007.

Les investissements corporels et incorporels nets des cessions s'élèvent à 191 M€, en recul de - 11 M€ par rapport au 31 décembre 2007.

Sur l'année 2008, les investissements financiers s'élèvent à 483 M€ qui comprennent principalement les acquisitions de Doctissimo (140 M€), World Sport Group (79 M€), des Editions Massin, des Editions Albert René et des intérêts hors Groupe dans Psychologies Magazines et Lagardère Active TV.

Les cessions d'actifs financiers, soit 79 M€ en 2008, concernent principalement la cession du groupe Virgin Stores ainsi que de divers actifs chez Lagardère Active et Lagardère Services.

La somme des flux opérationnels et d'investissements aboutit donc au 31 décembre 2008 à une consommation de fonds de -408 M€ contre -723 M€ au 31 décembre 2007.

Au 31 décembre 2008, les fonds opérationnels employés s'établissent à 5 953 M€, en augmentation de +353 M€ par rapport au 31 décembre 2007, principalement sous l'effet des investissements réalisés dans l'exercice.

3. EADS

Depuis le 1er janvier 2007, le groupe EADS est consolidé par mise en équivalence. Le 25 juin 2008, le groupe Lagardère a livré 20 370 000 actions EADS aux porteurs des Obligations Remboursables à Parité Ajustable (ORAPA), représentant 2,5 % du capital d'EADS, en remboursement du deuxième tiers du produit de l'émission réalisée en avril 2006.

En conséquence de quoi et après prise en compte d'autres mouvements intervenus dans le capital d'EADS au cours de l'exercice 2008, la participation du groupe Lagardère est passée de 12,51 % au 31 décembre 2007 à 10,00 % au 31 décembre 2008.

Le résultat du premier semestre 2008 a été comptabilisé sur la base du pourcentage détenu de 12,51 % et celui du deuxième semestre sur la base du pourcentage détenu de 10,00 %. Le résultat dégagé sur la cession de la participation, + 466 M€, a été calculé sur la base des capitaux propres consolidés d'EADS arrêtés au 30 juin 2008.

Sur l'exercice 2008, la contribution d'EADS au résultat consolidé s'élève à +171 M€ contre -44 M€ pour l'année 2007.

4. Autres activités

Les autres activités (Hors Pôle) comprennent les entités non spécifiquement rattachables aux divisions opérationnelles du pôle Media.

Compte de résultat		
	2008	2007
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	(10)	-
Éléments non récurrents	2	(1)
Résultat avant charges financières et impôts	(8)	(1)
Produits (charges) financiers nets	13	(59)
Résultat avant impôts	5	(60)

En 2008, les autres activités dégagent un résultat opérationnel courant de -10 M€ contre un résultat à l'équilibre en 2007. Cette dégradation s'explique notamment par le fait que l'exercice 2007 bénéficiait d'un profit lié à l'encaissement d'une réclamation déposée dans le cadre de l'ancienne activité Transport de Matra (contrat VAL de Taïpeh).

Le résultat financier s'établit à +13 M€ en progression de +72 M€ par rapport à 2007 essentiellement imputable à la baisse des frais financiers de l'ORAPA EADS.

5. Synthèse des résultats

À partir du résultat des activités avant impôt, le résultat net consolidé s'obtient de la façon suivante :

	2008	2007
Lagardère Media	7	295
Résultat EADS mis en équivalence	171	(44)
Plus-value de cession des titres EADS	466	472
Autres activités	5	(60)
Résultat avant impôts	649	663
Charge d'impôts	(22)	(99)
Résultat net consolidé	627	564
dont part du Groupe	593	534
dont part des minoritaires	34	30

6. Financement et trésorerie consolidés

6.1 Tableau de financement

Au 31 décembre 2008, les flux opérationnels de l'ensemble consolidé sont positifs de 198 M€ dont 179 M€ en provenance du pôle Media et 19 M€ en provenance des autres activités, ce dernier chiffre incluant un dividende reçu d'EADS de 12 M€.

Les flux nets d'investissement affichent en 2008 une ressource de +77 M€ composée, d'une part des flux nets décaissés par le pôle Media (-587 M€), d'autre part du prix de cession des titres EADS (+664 M€).

Les flux de financement sont négatifs de 173 M€ et comprennent principalement :

- en emplois,
 - les dividendes versés (-202 M€) ;
 - le remboursement, à leur échéance, de la deuxième tranche de l'ORAPA EADS (-664 M€), de la ligne à 7 ans de l'emprunt privé US 2001 (- 169 M€) et du crédit structuré 2003 (-70 M€) ;
 - des flux nets d'acquisitions d'actions d'autocontrôle (-102 M€) ;
- en ressources,
 - un tirage de +1 080 M€ sur la ligne du crédit syndiqué 2005.

Après prise en compte des différences de conversion sur la trésorerie et autres opérations de reclassement (+2 M€), l'ensemble de ces flux aboutit à une augmentation de la trésorerie courante de +104 M€. Au 31 décembre 2008, elle s'établit à +576 M€.

6.2 Endettement financier net

L'endettement financier net se calcule comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Placements financiers et trésorerie	952	869
Dettes financières non courantes	(2 380)	(1 960)
Dettes financières courantes	(1 191)	(1 479)
Trésorerie (endettement) financier net	(2 619)	(2 570)
dont ORAPA EADS	(692)	(1 423)

Les variations des exercices 2008 et 2007 s'analysent comme suit :

	2008	2007
Endettement net au 1^{er} janvier	(2 570)	(2 045)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	275	(56)
Acquisitions de titres d'autocontrôle	(102)	(337)
Dividendes	(202)	(181)
Augmentation (diminution) des placements financiers	(8)	(14)
Dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires	59	(28)
Mise à la juste valeur des dettes financières	(101)	35
Incidence des effets de change, périmètre et divers	30	56
Endettement net au 31 décembre	(2 619)	(2 570)

6.3 COMPTES CONSOLIDES DE LAGARDERE SCA AU 31 DECEMBRE 2008

COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2008

<i>(en millions d'euros)</i>		2008	2007
Chiffre d'affaires	<i>(Notes 5 et 6)</i>	8 214	8 582
Produits annexes		406	493
Produits des activités ordinaires		8 620	9 075
Achats et variation de stocks		(3 860)	(3 901)
Production immobilisée		22	2
Production stockée		74	6
Charges externes		(2 392)	(2 518)
Charges de personnel	<i>(Note 7)</i>	(1 673)	(1 796)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		(151)	(164)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions		(50)	(39)
Charges de restructuration	<i>(Note 8)</i>	(40)	(92)
Plus et moins-values de cession d'actifs	<i>(Note 9)</i>	471	565
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	<i>(Note 10)</i>	(339)	(203)
Autres (charges) et produits	<i>(Note 11)</i>	7	(68)
Contribution des sociétés mises en équivalence	<i>(Note 18)</i>	136	0
RESULTAT AVANT CHARGES FINANCIERES & IMPOTS	<i>(Note 5)</i>	825	867
Produits financiers	<i>(Note 12)</i>	39	59
Charges financières	<i>(Note 12)</i>	(215)	(263)
RESULTAT AVANT IMPOTS		649	663
Charge d'impôts	<i>(Note 13)</i>	(22)	(99)
RESULTAT NET CONSOLIDE		627	564
Dont part du groupe		593	534
Dont part des minoritaires	<i>(Note 25)</i>	34	30
<i>Résultat net - part du Groupe par action</i>	<i>(Note 14)</i>	4,62	4,03
<i>Résultat net - part du Groupe dilué par action</i>	<i>(Note 14)</i>	4,62	3,99

TABLEAU DE FINANCEMENT CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2008

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
Résultat net	627	564
Impôt sur le résultat	22	99
Charges financières nettes	176	204
Résultat avant charges financières et impôts	825	867
Dotations aux amortissements	201	203
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires	262	271
(Gain) perte sur cessions d'actifs	(471)	(565)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	30	19
Résultat des sociétés mises en équivalence	(136)	0
Variation du besoin en fonds de roulement	(141)	(23)
Flux générés par l'activité	570	772
Intérêts payés	(228)	(242)
Intérêts encaissés	34	39
Impôts payés	(178)	(140)
Flux opérationnels	(A) 198	429
Investissements		
Incorporels et corporels	(225)	(227)
Titres de participation	(474)	(1 227)
Trésorerie sur entrée de périmètre	15	103
Autres actifs non courants	(25)	(38)
Total investissements	(B) (709)	(1 389)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé		
Prix de vente des immobilisations cédées		
Incorporelles et corporelles	34	33
Titres de participation	694	859
Trésorerie sur sortie de périmètre	34	(37)
Diminution des autres actifs non courants	16	35
Total cessions	(C) 778	890
(Augmentation) diminution des placements financiers	(D) 8	14
Flux d'investissements	(E) = (B)+(C)+(D) 77	(485)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	(F) = (A)+(E) 275	(56)
Opérations sur les capitaux propres		
Augmentation de capital de la société mère	0	0
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	0	7
Acquisitions (cessions) d'actions d'autocontrôle	(102)	(337)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (*)	(174)	(163)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires	(28)	(18)
Mouvements financiers		
Augmentation des dettes financières	1 113	623
Diminution des dettes financières	(982)	(760)
Flux de financement	(G) (173)	(648)
Autres mouvements		
Différences de conversion sur la trésorerie	(1)	16
Autres éléments	3	(11)
Total des autres mouvements	(H) 2	5
Variation de trésorerie	(I) = (F)+(G)+(H) 104	(699)
Trésorerie début de période	472	1 171
Trésorerie fin de période	<i>(Note 24)</i> 576	472

(*) y compris quote-part du résultat versé aux associés commandités

BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2008

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>		31.12.2008	31.12.2007
Immobilisations incorporelles	<i>(Note 16)</i>	1 340	1 428
Ecart d'acquisition	<i>(Note 15)</i>	2 980	2 975
Immobilisations corporelles	<i>(Note 17)</i>	636	640
Titres mis en équivalence	<i>(Note 18)</i>	2 443	2 847
Autres actifs non courants	<i>(Note 19)</i>	202	205
Impôts différés - Actif	<i>(Note 13)</i>	203	166
Actifs non courants		7 804	8 261
Stocks et en-cours	<i>(Note 20)</i>	551	529
Créances clients et comptes rattachés	<i>(Note 21)</i>	1 647	1 585
Autres actifs courants	<i>(Note 22)</i>	1 377	1 306
Placements financiers	<i>(Note 23)</i>	117	136
Trésorerie	<i>(Note 24)</i>	835	733
Actifs courants		4 527	4 289
Actifs destinés à la vente	<i>(Note 31)</i>		229
Total Actif		12 331	12 779

BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2008

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31.12.2008	31.12.2007
Capital social	800	818
Primes et réserves	2 962	3 222
Résultat de la période (part du Groupe)	593	534
Intérêts des minoritaires	<i>(Note 25)</i> 91	85
Capitaux propres	4 446	4 659
Provisions pour retraites et obligations assimilées	<i>(Note 26)</i> 94	103
Provisions pour risques et charges non courantes	<i>(Note 26)</i> 189	200
Dettes financières non courantes	<i>(Note 27)</i> 2 380	1 960
Autres passifs non courants	<i>(Note 30)</i> 252	193
Impôts différés - Passif	<i>(Note 13)</i> 243	340
Passifs non courants	3 158	2 796
Provisions pour risques et charges courantes	<i>(Note 26)</i> 336	432
Dettes financières courantes	<i>(Note 27)</i> 1 191	1 479
Fournisseurs et comptes rattachés	1 845	1 849
Autres passifs courants	<i>(Note 30)</i> 1 355	1 405
Passifs courants	4 727	5 165
Passifs associés à des actifs destinés à la vente	<i>(Note 31)</i>	159
Total Passif	12 331	12 779

ETAT DES PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISES

(en millions d'euros)	Autres réserves	Ecarts de conversion	Ecarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Résultat de l'exercice 2007	534			30	564
Variation des écarts de conversion		(161)		(3)	(164)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés			86		86
des titres non consolidés			(4)		(4)
Ecarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilée	63				63
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	63	(161)	82	(3)	(19)
Total des produits et charges comptabilisés au 31 décembre 2007	597	(161)	82	27	545

	Autres réserves	Ecarts de conversion	Ecarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Résultat de l'exercice 2008	593			34	627
Variation des écarts de conversion		(89)		0	(89)
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés			(379)		(379)
des titres non consolidés			(66)		(66)
Ecarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilée	(29)				(29)
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(29)	(89)	(445)	0	(563)
Total des produits et charges comptabilisés au 31 décembre 2008	564	(89)	(445)	34	64

CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Ecarts de conversion	Ecarts d'évaluation	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 1er janvier 2007	870	1 460	1 720	(408)	97	771	100	4 610
Résultat de la période			534				30	564
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres			63		(161)	82	(3)	(19)
Total des produits et charges comptabilisés (a)			597		(161)	82	27	545
Distribution de dividendes			(163)				(18)	(181)
Réduction de capital de la société Mère (b)	(52)	(438)		490				0
Augmentations de capital attribuables aux intérêts minoritaires							3	3
Variation des actions propres				(328)				(328)
Rémunérations sur base d'actions			37					37
Variation de périmètre et autres							(27)	(27)
Solde au 31.12.2007	818	1 022	2 191	(246)	(64)	853	85	4 659
Résultat de la période			593				34	627
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres			(29)		(89)	(445)		(563)
Total des produits et charges comptabilisés (a)			564		(89)	(445)	34	64
Distribution de dividendes			(174)				(28)	(202)
Réduction de capital de la société Mère (b)	(18)	(122)		140				0
Augmentations de capital attribuables aux intérêts minoritaires								0
Variation des actions propres				(102)				(102)
Rémunérations sur base d'actions			27					27
Variation de périmètre et autres								0
Solde au 31.12.2008	800	900	2 608	(208)	(153)	408	91	4 446

(a) Détail page précédente

(b) Réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres

SOMMAIRE DES NOTES

Note 1	Référentiel comptable	page 161
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	page 161
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	page 162
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	page 167
Note 5	Informations par branches d'activité	page 169
Note 6	Chiffre d'affaires	page 175
Note 7	Frais de personnel	page 176
Note 8	Charges de restructuration	page 177
Note 9	Plus et moins-values de cessions d'actifs	page 178
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	page 178
Note 11	Autres charges et produits des activités	page 179
Note 12	Charges financières nettes	page 179
Note 13	Impôt sur les résultats	page 180
Note 14	Résultat par action	page 182
Note 15	Écarts d'acquisition	page 183
Note 16	Immobilisations incorporelles	page 185
Note 17	Immobilisations corporelles	page 188
Note 18	Titres mis en équivalence	page 190
Note 19	Autres actifs non courants	page 191
Note 20	Stocks et en-cours	page 193
Note 21	Créances clients	page 194
Note 22	Autres actifs courants	page 195
Note 23	Placements financiers	page 196
Note 24	Trésorerie	page 196
Note 25	Capitaux propres	page 197
Note 26	Provisions	page 200
Note 27	Dettes financières	page 205
Note 28	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	page 210
Note 29	Instruments financiers	page 213
Note 30	Autres passifs	page 216
Note 31	Actifs et passifs associés destinés à la vente	page 216
Note 32	Obligations contractuelles	page 217
Note 33	Engagements, passifs et actifs éventuels	page 218
Note 34	Parties liées	page 222
Note 35	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux	page 223
Note 36	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2008	page 224
Note 37	Comptes consolidés 2007 et 2006	page 249

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2008

(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'IFRIC (International Financial Reporting Interpretation Committee) adoptées dans l'Union Européenne au 31 décembre 2008. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2008.

Les principes comptables appliqués à l'exercice 2008 sont identiques à ceux retenus pour l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Les nouvelles normes, révisions de normes et interprétations d'application obligatoire pour l'exercice 2008 sont les suivantes :

Amendement à IAS 39 et IFRS 7 - Reclassement d'actifs financiers,

L'adoption de ces textes en 2008 n'a pas eu d'impact sur les comptes présentés par le Groupe.

Les principales normes, révisions de normes et interprétations publiées par l'IASB qui sont susceptibles de concerner le Groupe mais dont l'entrée en vigueur interviendra postérieurement à l'exercice 2008 sont les suivantes :

IAS 1 révisée - Présentation des états financiers,

IAS 23 révisée - Coûts d'emprunt,

IAS 27 révisée - Etats financiers consolidés,

Amendements à IAS 32 et IAS 1 - Instruments financiers remboursables au gré du porteur ou en cas de liquidation,

Amendement à IAS 39 - Instruments financiers - Eléments éligibles à la comptabilité de couverture,

Amendements à IFRS 1 et IAS 27 - Coût d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée,

Amendement à IFRS 2 - Conditions d'acquisition des droits et annulations,

IFRS 3 révisée - Regroupements d'entreprises,

IFRS 8 - Secteurs opérationnels,

IFRIC 11 - Plans d'options au sein d'un groupe,

IFRIC 13 - Programmes de fidélisation clients,

IFRIC 14 - Ecrêtement d'un actif de retraite, exigences de leurs financements et interactions.

IFRIC 16 - Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger,

IFRIC 17 - Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires.

Les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 révisée modifient substantiellement les principes de comptabilisation des regroupements d'entreprises. Elles s'appliqueront de façon prospective aux transactions réalisées à compter du 1er janvier 2010. Concernant les autres textes cités, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif qui serait lié à leur application.

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.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Note 2 Périmètre et méthodes de consolidation

2.1 Périmètre

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées

conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 Méthodes de consolidation

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Le contrôle consiste dans le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de ces sociétés. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique.
- **la mise en équivalence** pour les sociétés contrôlées conjointement et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mise en équivalence est présentée en note 36 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 éliminés. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

Note 3 Règles comptables et méthodes d'évaluation

3.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services dès lors que le transfert de propriété est réalisé ou que la prestation est rendue aux clients.

Les achats et ventes correspondant à des opérations d'échange semblables sont éliminés et n'apparaissent donc pas au compte de résultat.

Pour les activités de Presse Magazine et ventes de fascicules (branche Publishing), le chiffre d'affaires est présenté net des commissions de distribution.

Enfin, pour les activités de régie publicitaire, de distribution nationale (filiale Curtis de Lagardère Services) ainsi que pour les contrats de commercialisation de droits sportifs lorsque les entités du Groupe opèrent uniquement en tant qu'agents, le chiffre d'affaires est constitué des seules commissions perçues.

3.2 Contrats de location simple

Les charges de loyer en vertu d'un contrat de location simple sont comptabilisées en résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location.

3.3 Indicateurs utilisés pour mesurer la performance du Groupe

Le Groupe utilise comme principal indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

• Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

Plus ou moins-values de cession d'actifs

Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles

Charges de restructuration

Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions (sociétés intégrées et mises en équivalence)

= Résultat opérationnel courant

Moins :

Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du coût d'acquisition des regroupements d'entreprises intervenus sur cette période. 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.

3.4 Conversion des opérations réalisées en devises

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.5 Paiement fondé sur des actions

Des options d'achat d'actions et des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des options et des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La norme s'applique aux plans mis en place à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1er janvier 2005. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant les modèles binomial (options d'achat d'actions) et de type Black & Scholes (attributions d'actions gratuites). Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ans pour les plans Lagardère SCA) et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

3.6 Résultat financier

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie.

3.7 Impôts différés

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible.

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

L'écart d'acquisition correspond à l'écart constaté, à la date d'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation, entre le coût d'acquisition de ses titres et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres après valorisation à leur juste valeur des éléments d'actifs et de passifs identifiables à cette date. Lorsque cette quote-part est supérieure au coût du regroupement, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat. Les écarts d'acquisition sont initialement comptabilisés au coût d'entrée en tant qu'actif et sont ensuite évalués au coût diminué du cumul des pertes de valeur.

Conformément à la norme IFRS 3, Regroupements d'entreprises, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3-10 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.9 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3-10 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités Media, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

3.10 Tests de dépréciation

Le Groupe analyse régulièrement la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La détermination de la valeur recouvrable est réalisée au travers de l'utilisation de deux méthodes :

- 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 méthode des comparables boursiers ou à défaut la 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 effectifs peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels 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 1er janvier 2004. 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.

3.13 Actifs financiers

• Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont initialement enregistrés à leur prix de revient. Au regard des critères définis dans la norme IAS 39, ces titres sont exclusivement qualifiés de titres disponibles à la vente.

Lors de chaque clôture, ils sont évalués à leur juste valeur, représentative de leur valeur de marché, dès lors que le Groupe dispose d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment lorsqu'il existe un marché actif. Dans le cas contraire, ils sont maintenus à leur valeur d'entrée.

Si la juste valeur, lorsqu'elle peut être déterminée, est supérieure à la valeur d'entrée, les titres sont réévalués par contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

En cas de moins-value identifiée, une perte de valeur est comptabilisée et enregistrée :

- en résultat si la perte présente un caractère permanent, toute réappréciation ultérieure viendra alors s'imputer en capitaux propres ;
- en capitaux propres si la perte est présumée présenter un caractère temporaire.

Lors de la cession des titres, les ajustements de valeur inscrits en capitaux propres sont repris et comptabilisés au compte de résultat.

• Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Des pertes de valeur sont enregistrées en résultat lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

• Trésorerie

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.14 Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3-16 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.15 Engagements de rachats d'intérêts minoritaires

Le Groupe, dans le cadre de ses activités Media, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

La norme IAS 32 considère que ces options de vente doivent être comptabilisées comme des dettes financières. Au bilan, lors de la comptabilisation initiale, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières par contrepartie des intérêts minoritaires et, pour le solde, en écart d'acquisition.

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. La part des intérêts minoritaires dans le résultat de même que les dividendes qui leur ont été versés au cours de l'exercice viennent au bilan compléter la dette financière.

Toute variation de la valeur estimée de la dette est ensuite comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition.

3.16 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur coût d'acquisition et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont les suivantes :

- Couvertures de juste valeur

Les instruments dérivés de même que les éléments couverts sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur du produit dérivé se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'élément couvert.

- Couvertures de flux futurs de trésorerie

La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement repris en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

3.17 Actions propres

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.18 Provisions pour retraites et obligations assimilées

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations. La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- le risque de mortalité ;
- un taux d'actualisation financière et, si applicable, un taux de rendement attendu sur les actifs financiers dédiés.

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).

Le Groupe a choisi d'appliquer au 1er janvier 2007 l'option offerte par la norme IAS 19 révisée qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres les gains et pertes actuariels nés des changements d'hypothèses intervenus dans le calcul des engagements.

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

➤ Cession du groupe Virgin Stores

Le 28 février 2008, à la suite du protocole conclu le 21 décembre 2007, a été signé l'accord définitif de reprise majoritaire du groupe Virgin Stores par Butler Capital Partners.

Dans le bilan consolidé du 31 décembre 2007, les actifs et passifs du groupe Virgin Stores étaient présentés en actifs et passifs associés destinés à la vente. Le groupe Virgin Stores est déconsolidé à effet du 1er janvier 2008.

Sur l'exercice 2007, le groupe Virgin Stores apportait une contribution en chiffre d'affaire de 397 M€ et dégageait un résultat opérationnel de -2 M€.

➤ Cession de 2,5 % du capital d'EADS

Le 25 juin 2008 et conformément à l'échéancier fixé au contrat d'émission des Obligations Remboursables en Actions à Parité Ajustable (ORAPA), le Groupe a livré aux porteurs d'obligations 20 370 000 actions EADS, représentant 2,5 % du capital d'EADS, en remboursement du deuxième tiers du produit de l'émission. Le remboursement du premier tiers était intervenu le 25 juin 2007 par la livraison d'un nombre identique d'actions.

En conséquence de quoi et après prise en compte des mouvements intervenus sur le capital d'EADS, la participation du groupe Lagardère est passée de 14,98 % au 31 décembre 2006 à 12,51 % au 31 décembre 2007 puis à 10,00 % au 31 décembre 2008.

Depuis le 1er janvier 2007, le groupe EADS est consolidé par mise en équivalence. Le résultat du premier semestre 2008 a été comptabilisé sur la base du pourcentage détenu de 12,51 % et celui du deuxième semestre 2008 sur la base du pourcentage détenu de 10,00 %. Dans les comptes 2007, les pourcentages appliqués à la consolidation des résultats du premier et du deuxième semestre étaient respectivement de 14,98 % et 12,51 %.

Les résultats de cession de la participation ont été calculés sur la base des capitaux propres du groupe EADS arrêtés au 30 juin. Ils s'élèvent à 466 M€ en 2008 et 472 M€ en 2007.

➤ **Autres variations**

Les autres variations, sans incidence significative sur les comptes consolidés de l'exercice 2008, sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- Consolidation sur 12 mois en 2008 :
 - de l'éditeur Pika qui n'était consolidé en 2007 qu'à compter du 1er avril ;
 - des éditeurs Grupo Patria Cultural et Piatkus Books qui n'étaient consolidés en 2007 qu'à compter du 1er juillet ;
 - de l'éditeur Escala Educacional qui n'était consolidé en 2007 qu'à compter du 1er août.

Lagardère Active

- Acquisition par Lagardère Active Digital de la société Doctissimo, leader français de l'édition de contenus féminins sur Internet. L'acquisition a été réalisée par rachat auprès des fondateurs et dirigeants de la société de 53,38 % du capital, suivi d'une garantie de cours visant les actions cotées sur le marché Eurolist d'Euronext. Le 27 juin 2008, Lagardère Active Digital, qui détenait plus de 95 % du capital de Doctissimo, a informé l'Autorité des Marchés Financiers de son intention de mettre en œuvre une procédure de retrait obligatoire visant les actions non détenues, lequel retrait est intervenu le 9 juillet 2008 et a abouti à la radiation des titres Doctissimo d'Euronext Paris et à la détention de 100 % du capital par Lagardère Active Digital. La société est consolidée par intégration globale à effet du 1er janvier 2008 ;
- Acquisition de 100 % du groupe Massin, éditeur notamment des magazines Art & Décoration et Maison & Travaux, consolidé par intégration globale à compter du 1er mai 2008 ;
- Acquisition de 51 % du groupe Psychologies Magazine. Le groupe Psychologies était déjà détenu à 49 % par Lagardère Active et consolidé dans les comptes 2007 par mise en équivalence. Il est consolidé par intégration globale à effet du 1er juin 2008 ;
- Rachat, suite à l'exercice de leur option de vente, de la participation de 35 % détenue par la Caisse des Dépôts et Consignations dans le capital de Lagardère Active TV (ex-Lagardère Images), ce qui porte de 65 % à 100 % la participation détenue par le Groupe. Sur les exercices précédents, Lagardère Active TV était déjà consolidée par intégration globale ;
- Cession de la SCPE, société éditrice de magazines masculins en France. La société est déconsolidée à effet du 1er avril 2008 ;
- Consolidation sur 12 mois en 2008 de l'activité de la Société de Presse Féminine (SPF), de la société Jumpstart Automotive Media et du groupe Nextedia qui en 2007 n'étaient respectivement consolidés qu'à compter du 1er avril, 1er juin et 1er juillet ;
- Non consolidation en 2008 des entités cédées en 2007 :
 - le pôle de Presse Quotidienne Régionale dans le sud de la France, consolidé sur 12 mois en 2007 ;
 - les sociétés Hachette Filipacchi Publicações (Portugal) consolidée sur 10 mois en 2007, Hachette Filipacchi Suède et Hachette Filipacchi Burda Pologne consolidées sur 12 mois en 2007.

Lagardère Services

- Acquisition et consolidation par intégration globale à effet du 1er mars 2008 de Purely Group, société australienne détenue à 51 % et réalisant de la vente de détail en aéroports ;
- Acquisition de 100 % de Delstar, société exploitant des points de vente en aéroports aux Etats-Unis, consolidée par intégration globale à effet du 1er septembre 2008.

Lagardère Sports

- Acquisition en fin de premier semestre 2008 d'environ 70 % du capital de World Sport Group Holdings Ltd (WSG). WSG, basé à Singapour, est spécialisé dans la gestion en droits marketing, droits télévisés et conseil en sponsoring d'événements en Asie du Sud-Est, Moyen-Orient, Inde et Japon. Il est consolidé par mise en équivalence à effet du 1er juillet 2008 compte tenu des droits participatifs conférés aux minoritaires par le pacte d'actionnaires en vigueur en 2008 ;
- Acquisition du groupe allemand Upsolut Sports AG, organisateur d'événements sportifs en Allemagne, consolidé par intégration globale à effet du 1er janvier 2008 ;
- Consolidation sur 12 mois en 2008 de la société IEC qui en 2007 n'était consolidée qu'à compter du 1er septembre.

Note 5 Informations par branches d'activité

Les principales activités du groupe Lagardère sont regroupées au sein de son pôle Media qui se répartit entre les différentes branches d'activité suivantes :

- Lagardère Publishing : édition d'ouvrages dans les domaines de la littérature générale, de l'éducation, de l'illustré et des fascicules ;
- Lagardère 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 Services : distribution de presse, magasins de commercialisation de produits de consommation et de loisirs culturels ;
- Lagardère Sports, spécialisée dans l'économie du sport, comprend trois activités :
 - media (production et gestion des droits audiovisuels sportifs) ;
 - marketing (sponsoring, hospitalité et stadium consulting) ;
 - événementiel (propriété et management d'évènements sportifs).

Par ailleurs, le Groupe détient au 31 décembre 2008 une participation de 10,00 % dans le groupe EADS dont l'activité consiste en la construction d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils et militaires, de lanceurs spatiaux commerciaux, de missiles, d'avions militaires, de satellites, de systèmes de défense et d'électronique de défense ainsi que de toutes prestations de service associées à ces activités.

Aux activités présentées ci-dessus, viennent s'ajouter les "autres activités" qui rassemblent notamment l'effet des financements contractés par le Groupe, le coût net de fonctionnement des sociétés holding du Groupe, l'activité de Matra Manufacturing & Services (dont les revenus sont inscrits en produits annexes des activités ordinaires) et l'ensemble des dépenses liées aux actions menées dans le cadre de projets sportifs novateurs.

Les cessions inter-branches sont généralement réalisées sur la base des conditions de marché.

5.1 Informations par branches d'activité

Compte de résultat 2008									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère e Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS et Autres activités (*)	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Chiffre d'affaires	2 197	519	1 627	2 146	3 501	444	8 288	-	8 288
Chiffre d'affaires inter-branches	(38)	(1)	(34)	(35)	(1)	-	(74)	-	(74)
Chiffre d'affaires consolidé	2 159	518	1 593	2 111	3 500	444	8 214	0	8 214
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	246	95	114	209	127	75	657	(10)	647
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	3	49	17	66	8	(2)	75	171	246
Résultat opérationnel courant	249	144	131	275	135	73	732	161	893
Charges de restructuration	(2)	(5)	(26)	(31)	(7)	-	(40)	-	(40)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	(1)	-	5	5	(2)	1	3	468	471
Pertes de valeur (**)									
sociétés intégrées	(10)	1	(328)	(327)	(2)	-	(339)	-	(339)
sociétés mises en équivalence	-	-	(90)	(90)	-	-	(90)	-	(90)
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions									
sociétés intégrées	-	-	(4)	(4)	(1)	(45)	(50)	-	(50)
sociétés mises en équivalence	-	(20)	-	(20)	-	-	(20)	-	(20)
Résultat avant charges financières et impôts(*)	236	120	(312)	(192)	123	29	196	629	825
Charges financières nettes	(10)	(48)	(85)	(133)	(6)	(40)	(189)	13	(176)
Résultat avant impôts(*)	226	72	(397)	(325)	117	(11)	7	642	649
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant									
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(25)	(14)	(18)	(32)	(49)	(40)	(146)	(5)	(151)
Coût des plans d'options	(7)	(4)	(3)	(7)	(2)	-	(16)	(8)	(24)

(*) Dont EADS : 637 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence 171 M€ et plus-value sur cession des titres 466 M€).

(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Compte de résultat 2007									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS et Autres activités (*)	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Chiffre d'affaires	2 194	510	1 821	2 331	3 723	440	8 688	-	8 688
Chiffre d'affaires inter-branches	(64)	(1)	(39)	(40)	(2)	-	(106)	-	(106)
Chiffre d'affaires consolidé	2 130	509	1 782	2 291	3 721	440	8 582	0	8 582
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	239	77	137	214	116	67	636	-	636
Contribution des sociétés mises en équivalence avant amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions et pertes de valeur	3	29	24	53	8	-	64	(44)	20
Résultat opérationnel courant	242	106	161	267	124	67	700	(44)	656
Charges de restructuration	-	(10)	(78)	(88)	(3)	-	(91)	(1)	(92)
Plus ou moins-values de cession d'actifs	8	(1)	87	86	(1)	-	93	472	565
Pertes de valeur (**)									
sociétés intégrées	(22)	(10)	(73)	(83)	(98)	-	(203)	-	(203)
sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions									
sociétés intégrées	-	-	(3)	(3)	-	(36)	(39)	-	(39)
sociétés mises en équivalence	-	(20)	-	(20)	-	-	(20)	-	(20)
Résultat avant charges financières et impôts(*)	228	65	94	159	22	31	440	427	867
Charges financières nettes	(15)	(53)	(42)	(95)	(5)	(30)	(145)	(59)	(204)
Résultat avant impôts(*)	213	12	52	64	17	1	295	368	663
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant									
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(30)	(13)	(27)	(40)	(54)	(35)	(159)	(5)	(164)
Coût des plans d'options	(8)	(5)	(6)	(11)	(2)	-	(21)	(10)	(31)

(*) Dont EADS : 428 M€ (contribution des sociétés mises en équivalence -44 M€ et plus-value sur cession des titres 472 M€).
(**) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles.

Financement 31.12.2008

	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Flux générés par l'activité	229	54	77	131	146	97	603	(33)	570
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(117)	(92)	(117)	(209)	(39)	(59)	(424)	52	(372)
Flux opérationnels	112	(38)	(40)	(78)	107	38	179	19	198
Investissements	(73)	(122)	(245)	(367)	(117)	(146)	(703)	(6)	(709)
– incorporels et corporels	(45)	(26)	(19)	(45)	(80)	(50)	(220)	(5)	(225)
– financiers	(28)	(96)	(226)	(322)	(37)	(96)	(483)	(1)	(484)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	4	4	22	26	75	3	108	670	778
– incorporels et corporels	-	-	4	4	24	1	29	5	34
– financiers	4	4	18	22	51	2	79	665	744
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-	8	-	8	-	8
Flux nets d'investissements	(69)	(118)	(223)	(341)	(34)	(143)	(587)	664	77
Somme des flux opérationnels et d'investissements	43	(156)	(263)	(419)	73	(105)	(408)	683	275

Bilan 31.12.2008

	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Actifs sectoriels	2182	972	2 780	3 752	1 009	1 373	8 316	620	8 936
Titres mis en équivalence	13	1 486	265	1 751	10	97	1 871	572	2 443
Passifs sectoriels	(1 171)	(667)	(965)	(1 632)	(908)	(523)	(4 234)	(80)	(4 314)
Fonds opérationnels employés	1 024	1 791	2 080	3 871	111	947	5 953	1 112	7 065
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé									(2 619)
Capitaux propres consolidés									4 446

Financement 31.12.2007									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Flux générés par l'activité	295	66	147	213	138	129	775	(3)	772
Intérêts payés, encaissés et impôts payés	(110)	(99)	(74)	(173)	(37)	(55)	(375)	32	(343)
Flux opérationnels	185	(33)	73	40	101	74	400	29	429
Investissements	(92)	(77)	(162)	(239)	(81)	(961)	(1 373)	(16)	(1 389)
– incorporels et corporels	(40)	(15)	(25)	(40)	(76)	(62)	(218)	(9)	(227)
– financiers	(52)	(62)	(137)	(199)	(5)	(899)	(1 155)	(7)	(1 162)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	10	10	155	165	15	3	193	697	890
– incorporels et corporels	9	-	1	1	6	-	16	17	33
– financiers	1	10	154	164	9	3	177	680	857
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	43	-	43	14	-	57	(43)	14
Flux nets d'investissements	(82)	(24)	(7)	(31)	(52)	(958)	(1 123)	638	(485)
Somme des flux opérationnels et d'investissements	103	(57)	66	9	49	(884)	(723)	667	(56)

Bilan 31.12.2007									
	Lagardère Publishing	Lagardère Active			Lagardère Services	Lagardère Sports	Lagardère Media	EADS, Autres activités et éliminations	Total consolidé
		Audiovisuel	Presse	Total					
Actifs sectoriels	2 183	944	2 735	3 679	938	1 238	8 038	796	8 834
Titres mis en équivalence	12	1 456	365	1 821	10	-	1 843	1 004	2 847
Passifs sectoriels	(1 190)	(738)	(1 060)	(1 798)	(920)	(373)	(4 281)	(241)	(4 522)
Fonds opérationnels employés	1 005	1 662	2 040	3 702	28	865	5 600	1 559	7 159
Actifs et passifs à céder									70
Trésorerie (endettement) net comptable consolidé									(2 570)
Capitaux propres consolidés									4 659

5.2 Informations par secteurs géographiques

Chiffre d'affaires		
	2008	2007
France	2 728	3 218
Union européenne	3 192	3 249
Autres pays européens	670	592
USA et Canada	983	944
Moyen-Orient	47	32
Asie-Océanie	416	397
Autres (Afrique, Amérique latine)	178	150
Total	8 214	8 582

Actifs sectoriels		
	31.12.2008	31.12.2007
France	4 913	5 014
Union européenne	2 246	2 095
Autres pays européens	374	266
USA et Canada	1 153	1 224
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	188	165
Autres (Afrique, Amérique latine)	62	70
Total	8 936	8 834

Investissements (immobilisations incorporelles et corporelles)		
	31.12.2008	31.12.2007
France	81	131
Union européenne	97	54
Autres pays européens	24	13
USA et Canada	13	21
Moyen-Orient	-	-
Asie-Océanie	9	3
Autres (Afrique, Amérique latine)	1	5
Total	225	227

Note 6 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'ensemble consolidé baisse sur l'exercice 2008 de -4,3 % en données brutes et progresse de +3,1 % 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 2008 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2007 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2008 ;
- le chiffre d'affaires 2008 et le chiffre d'affaires 2007 retraité sur la base des taux de change applicables en 2008.

Le chiffre d'affaires se décompose en :

	2008	2007
Ventes de biens et services	6 796	7 122
Publicité	1 395	1 436
Échanges dissemblables	23	24
Total	8 214	8 582

Note 7 Frais de personnel**7.1 Effectifs**

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

	2008	2007
Lagardère Publishing	7 683	7 537
Lagardère Active	11 194	13 458
<i>Audiovisuel</i>	2 701	2 678
<i>Presse</i>	8 493	10 780
Lagardère Services	9 871	11 278
Lagardère Sports	645	537
Lagardère Media	29 393	32 810
Autres activités	496	740
Total	29 889	33 550

7.2 Charges de personnel

	2008	2007
Salaires et rémunérations	1 341	1 421
Charges sociales	308	344
Paiements en actions	24	31
Total	1 673	1 796

7.3 Paiement fondé sur des actions**Plans d'options d'achat d'actions**

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et jusqu'en 2006 inclus, au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe, des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2008 sont présentées en note 25.2 ci-après.

Conformément aux principes énoncés en note 3.5, Paiement fondé sur des actions, les options accordées à partir du 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} janvier 2005 ont été évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution. Selon les termes définis dans les règlements des plans, les options sont acquises au bout de deux ans et expirent au dixième anniversaire à partir de la date d'attribution.

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 2006	6 414 123	54,25 €
Annulées	(93 305)	54,15 €
Exercées	(28 663)	51,59 €
Options en circulation au 31 décembre 2007	6 292 155	54,26 €
Annulées	-	
Exercées	(4 023)	51,69 €
Options en circulation au 31 décembre 2008	6 288 132	54,27 €
<i>Dont exerçables</i>	<i>6 288 132</i>	<i>54,27 €</i>

La fourchette de prix d'exercice pour les stock-options en circulation au 31 décembre 2008 se situe entre 51,45 € et 56,97 €. Leur durée moyenne restant à courir jusqu'à maturité est de 6,55 ans.

Plan d'attribution d'actions gratuites

Le 28 décembre 2007, un plan d'attribution d'actions gratuites Lagardère SCA a été mis en place au profit de dirigeants et salariés du Groupe. Ce plan porte sur l'attribution de 594 350 actions. Ces actions seront remises aux bénéficiaires le 29 décembre 2009 sous la condition que le cours moyen coté en décembre 2009 de l'action Lagardère SCA soit au moins égal au cours coté à la date d'attribution, soit 51,14 €.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les calculs de la juste valeur des options d'achat et des actions gratuites attribuées ont été réalisés en utilisant respectivement les méthodes binomial et de Black & Scholes.

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2008 et 2007 sont les suivantes :

	Actions gratuites	Options d'achats d'actions	
	Plan du 28.12.2007	Plan du 14.12.2006	Plan du 21.11.2005
Cours de l'action à la date d'attribution	51,14 €	59,85 €	58,25 €
Prix d'exercice	(1)	55,84 €	56,97 €
Volatilité attendue	27 %	27 %	30 %
Taux de dividendes attendu	2 %	2 %	2 %
Taux sans risque	4,19 %	3,85 %	3,5 %

(1) Actions gratuites.

Pour l'évaluation des plans 2006 et 2005, l'hypothèse de volatilité utilisée est la volatilité implicite telle que négociée pour les opérations réalisées respectivement en mars 2007, novembre 2006 et novembre 2005 avec une banque dans le cadre de la couverture des plans d'achat d'actions consentis au personnel (cf. note 25.3 ci-après).

En 2007, la volatilité retenue correspond à la volatilité implicite observée le 28.12.2007 sur les options Lagardère négociables de même maturité telle que publiée par Euronext.

Les charges comptabilisées par les sociétés intégrées s'élèvent à 24 M€ pour l'exercice 2008 et 31 M€ pour l'exercice 2007.

Note 8 Charges de restructuration

Les charges de restructuration, soit 40 M€ en 2008, ont été notamment engagées à hauteur de 31 M€ par Lagardère

Active au titre des programmes de réduction des coûts de la Presse Magazine (26 M€) et de l'Audiovisuel (5 M€), ainsi que dans diverses entités de Lagardère Services (7 M€).

En 2007, elles s'élevaient à 92 M€ dont 88 M€ chez Lagardère Active au titre des programmes de réduction des coûts initiés en 2006 (78 M€ dans la Presse Magazine, 10 M€ dans l'Audiovisuel).

Note 9 Plus et moins-values de cessions d'actifs

En 2008, les plus-values de cessions d'actifs s'élèvent à 471 M€ dont 466 M€ se rapportent à la cession de titres EADS en remboursement de la deuxième tranche des ORAPA.

En 2007, elles s'élevaient à 565 M€ se rapportant principalement aux cessions de titres EADS (472 M€), de la Presse Quotidienne Régionale (70 M€), de Hachette Filipacchi Suède (15 M€) et de la participation dans la chaîne de télévision TEVA (6 M€).

Note 10 Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles

Les pertes de valeur comptabilisées dans l'exercice résultent des tests de dépréciation pratiqués conformément aux principes énoncés en note 3.10 supra.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe en 2008 sont des taux après impôt propres à chaque activité et se situent dans une fourchette comprise entre 7,7 % et 8,3 %. A ces taux après impôt, correspondent des taux avant impôt (tels que requis par la norme IFRS) qui se situent dans une fourchette de 9,1 % à 13,2 %.

Les taux de rendement internes (TRI) publiés par le marché et sur lesquels le Groupe fonde généralement ses hypothèses de calcul ont connu en 2008 une hausse sensible liée aux bouleversements intervenus sur les marchés financiers et à la crise économique qui en a résulté. Ainsi, les TRI élevés affichés par les marchés intègrent des primes de risque importantes qui reflètent la crainte d'une dégradation des profits des entreprises sur les prochaines années non encore anticipée par les analystes. Les budgets-plans internes pris en compte par le Groupe pour tester la valeur de ses actifs ont été établis en fin d'année 2008 et reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de la crise (notamment sur le marché publicitaire) sur les flux de trésorerie futurs des trois prochaines années.

Compte tenu de ces deux éléments (volatilité des taux de marché et ajustements des budgets plans aux effets de la crise), il n'a donc pas été jugé approprié de s'appuyer sur les TRI publiés à fin 2008, raison pour laquelle les taux d'actualisation utilisés à fin 2007 ont été reconduits sur l'exercice 2008. Cette position est conforme à la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers.

Les taux de croissance perpétuelle utilisés après la dernière année du budget plan se situent à fin 2008 dans une fourchette de 0 à 5 %.

Les pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice 2008 s'élèvent à 339 M€, réparties entre Lagardère Active (327 M€), Lagardère Publishing (10 M€) et Lagardère Services (2 M€).

Chez Lagardère Active, les pertes de valeur concernent la Presse Magazine aux Etats-Unis à hauteur de 248 M€, en conséquence de la baisse des prévisions de croissance des recettes publicitaires en particulier sur les segments de l'automobile et des magazines spécialisés.

Les autres pertes de valeur enregistrées chez Lagardère Active portent notamment sur les entités Newsweb (32 M€), Jumpstart (29 M€), Fujin Gaho (11 M€) et les activités en Espagne (6 M€).

Dans la branche Publishing, la perte de valeur (10 M€) porte sur la filiale anglaise Octopus, suite à la poursuite de la dégradation des marchés des co-éditeurs de livres illustrés et de l'édition cartographique.

En 2007, les pertes de valeurs s'élevaient à 203 M€ et comprenaient pour l'essentiel :

- 95 M€ sur le Groupe Virgin Stores, afin d'ajuster la valeur comptable de l'entité, en cours de cession, aux conditions du protocole d'accord signé en décembre 2007 ;
- 62 M€ sur la Presse Magazine aux Etats-Unis ;
- 10 M€ dans l'activité audiovisuelle ;
- 22 M€ sur la filiale Octopus de Lagardère Publishing.

Calculs de sensibilité

Le tableau ci-après présente l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2008 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés.

(Augmentation) diminution de la charge <i>(en millions d'Euros)</i>	Taux de croissance perpétuelle				
	- 1 %	- 0,5 %	0 %	+ 0,5 %	+ 1 %
Taux d'actualisation					
- 1 %	7	36	58	79	102
- 0,5 %	(32)	4	32	55	77
0 %	(83)	(37)	-	29	53
+ 0,5 %	(142)	(92)	(43)	(5)	25
+ 1 %	(237)	(151)	(101)	(48)	(11)

Note 11 Autres charges et produits des activités

	2008	2007
Dépréciation d'actifs	(70)	(25)
Gains et pertes de change	-	(2)
Charges financières hors intérêts	(3)	(8)
Autres charges et produits	80	(33)
Total	7	(68)

Les dépréciations d'actifs (70 M€ en 2008 et 25 M€ en 2007) concernent principalement des dépréciations d'avances auteurs dans la branche Publishing.

Les autres charges et produits enregistrent en 2008 comme en 2007 les mouvements sur provisions de l'exercice.

Note 12 Charges financières nettes

Les charges financières nettes s'analysent comme suit :

	2008	2007
Produits financiers sur prêts	25	36
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	14	23
Produits financiers	39	59
Charges d'intérêts des dettes financières	(183)	(211)
Charges liées aux produits dérivés sur endettement net ⁽¹⁾	(32)	(52)
Charges financières	(215)	(263)
Total	(176)	(204)

(1) Dont 27 M€ en 2008 et 50 M€ en 2007 au titre du produit dérivé attaché aux ORAPA EADS (cf. note 27.3 de l'annexe consolidée).

Note 13 Impôt sur les résultats**13.1 Ventilation de la charge d'impôt comptabilisée en résultat**

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2008	2007
Impôt courant	(164)	(165)
Mouvements sur les impôts différés	142	66
Total	(22)	(99)

13.2 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 2008 et 2007 :

	2008	2007
Résultat avant impôts	649	663
Contribution des sociétés mises en équivalence	136	-
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	513	663
Charge d'impôt théorique ⁽¹⁾	(177)	(228)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Résultats taxés (déduits) à taux réduit	(1)	(2)
Déficits imputés dans l'exercice ⁽²⁾	3	4
Déficits créés dans l'exercice ⁽²⁾	(6)	(6)
Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères	46	32
Limitation des impôts différés	(16)	(18)
Avoirs fiscaux et crédits d'impôts	1	-
Différences permanentes		
- Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	(24)	(45)
- Plus-value de cession des titres EADS	151	162
- Autres différences permanentes	1	2
Charge d'impôt réelle	(22)	(99)

(1) Au taux en vigueur en France (34,43 % en 2008 et 2007).

(2) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

13.3 Impôts différés comptabilisés au bilan

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2008	31.12.2007
Actifs incorporels	(167)	(295)
Actifs corporels	(43)	(45)
Actifs financiers non courants	(34)	(29)
Stocks et en-cours	19	17
Provisions pour pensions	16	26
Autres provisions	107	82
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	235	210
Différences temporaires (valeur brute)	133	(34)
Provision pour dépréciation des IDA	(162)	(167)
Différences temporaires (valeur nette)	(29)	(201)
Pertes reportables	(11)	27
Crédits d'impôts	-	-
Total impôts différés nets	(40)	(174)
Actifs d'impôts différés	203	166
Passifs d'impôts différés	(243)	(340)

13.4 Suivi des impôts différés

	2008	2007
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	(174)	(275)
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	142	66
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	3	-
Change et périmètre	(11)	35
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	(40)	(174)

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Titres disponibles à la vente	1	(3)
Couvertures de flux de trésorerie	-	-
Option IAS 19 écarts actuariels	-	1
Total	1	(2)

Note 14 Résultat par action

Résultat par action non dilué

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.

	2008	2007
Résultat net part du Groupe (M€)	593	534
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	131 133 286	134 133 286
Autocontrôle	(4 179 948)	(4 010 793)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	126 953 338	130 122 493
Nombre moyen d'actions en circulation	128 537 916	132 696 780
Résultat net par action (€)	4,62	4,03

Résultat 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 assorties d'une condition de performance du cours de bourse lorsque le cours moyen coté sur la période de référence est supérieur au cours fixé par la condition.

	2008	2007
Résultat net part du Groupe (M€)	593	534
Nombre moyen d'actions en circulation	128 537 916	132 696 780
Conversion en actions des options sur actions et actions gratuites		
Options et actions gratuites à effet dilutif "dans la monnaie"		996 950
Options et actions gratuites "hors la monnaie"	996 950	
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options à effet dilutif	128 537 916	133 693 730
Résultat net dilué par action (€)	4,62	3,99

Note 15 Écarts d'acquisition

	2008	2007
Au 1^{er} janvier	2 975	2 062
<i>Valeur brute</i>	3 056	2 111
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(81)	(49)
Acquisitions	290	1 036
Ajustements résultant de la comptabilisation des engagements de rachat sur intérêts minoritaires	(49)	28
Cessions	(9)	(16)
Pertes de valeur	(72)	(73)
Écarts de conversion	(89)	(60)
Autres mouvements	(66)	(2)
Au 31 décembre	2 980	2 975
<i>Valeur brute</i>	3 120	3 056
<i>Pertes de valeur cumulées</i>	(140)	(81)

Au bilan, les écarts d'acquisition nets concernent les sociétés suivantes :

	31.12.2008	31.12.2007
Groupe Sportfive	632	630
Lagardère Active	596	596
Groupe Lagardère Active Broadcast	276	254
Groupe Editis	241	238
Hachette Book Group	211	199
Little Brown Book Group	46	60
Groupe HL UK (ex. Hodder Headline)	146	189
Doctissimo	134	-
Groupe Hatier	84	84
IEC in Sports	63	73
Nextedia	48	91
Lagardère ⁽¹⁾	45	45
Groupe Payot Naville Distribution	40	40
Newsweb	39	72
Société de Presse Féminine	39	39
Groupe Hachette Livre España (ex. Salvat)	27	27
Groupe Orion	24	31
Jumpstart Automotive Media	24	53
Newslink	21	25
Curtis Circulation	19	-
Inter Media Group	18	-
Groupe Psychologies Magazine	16	-
Groupe Lapker	15	16
Upsolut Sports	15	-
Groupe Octopus	14	28
Pika Editions	14	14
Editions Charles Massin	14	-
Groupe Escala Educacional	11	14
Digital Spy	10	-
S.C.P.E.	-	1
Ajustements résultant de la comptabilisation des engagements de rachat sur intérêts minoritaires	3	52
Autres	95	104
Total	2 980	2 975
<i>(1) Écarts sur acquisitions de titres Matra Hachette antérieurement à la fusion.</i>		

Note 16 Immobilisations Incorporelles

Valeurs brutes				
	Titres de publication	Droits sportifs	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2007	1 357	-	560	1 917
Acquisitions	1	16	54	71
Variations de périmètre	(105) *	403	(2)	296
Cessions	-	(17)	(21)	(38)
Transfert à actifs destinés à la vente	-	-	(80)	(80)
Reclassements	-	-	9	9
Écarts de conversion	(84)	-	(8)	(92)
Au 31 décembre 2007	1 169	402	512	2 083
Acquisitions	-	139	83	222
Variations de périmètre	58	-	10	68
Cessions	(1)	(1)	(11)	(13)
Reclassements	-	12	(22)	(10)
Écarts de conversion	26	(1)	(10)	15
Au 31 décembre 2008	1 252	551	562	2 365
<i>* Dont -110 M€ liée à la cession de la Presse Quotidienne Régionale.</i>				

Amortissements et pertes de valeur				
	Titres de publication	Droits sportifs	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2007	(77)	-	(339)	(416)
Amortissements	-	(67)	(31)	(98)
Pertes de valeur	(65) *	-	(40) **	(105)
Variations de périmètre	-	(135)	10	(125)
Cessions	-	17	19	36
Transfert à actifs destinés à la vente	-	-	43	43
Reclassements	-	-	-	-
Écarts de conversion	7	-	3	10
Au 31 décembre 2007	(135)	(185)	(335)	(655)
Amortissements	-	(82)	(24)	(106)
Pertes de valeur	(264) *	-	-	(264)
Variations de périmètre	-	-	-	-
Cessions	-	1	9	10
Reclassements	-	(1)	11	10
Écarts de conversion	(20)	-	-	(20)
Au 31 décembre 2008	(419)	(267)	(339)	(1 025)
<i>* Dont pertes de valeur sur les titres de publication aux États-Unis : -62 M€ en 2007 et -248 M€ en 2008. ** Dont -37 M€ de pertes de valeur sur le groupe Virgin Stores.</i>				

Valeurs nettes				
Au 31 décembre 2007	1 034	217	177	1 428
Au 31 décembre 2008	833	284	223	1 340

Les principaux titres de publication du pôle Lagardère Media sont portés par les sociétés suivantes :

Valeurs nettes comptables		
	31.12.2008	31.12.2007
Hachette Filipacchi Magazines Inc. *	299	530
Groupe Rusconi	192	192
Hachette Filipacchi UK	79	103
Hachette Fujin Gaho	53	51
Groupe Psychologies Magazine	35	-
Lagardère Active (activités presse)	32	32
Editions Charles Massin	21	-
Hachette Filipacchi SA (Espagne)	19	24

** Baisse due essentiellement à l'enregistrement d'une perte de valeur de -248 M€.*

Note 17 Immobilisations corporelles

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

Valeurs brutes 2008							
	Solde au 01.01.2008	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2008
Terrains	146	-	-	-	-	1	147
Constructions	455	18	-	(14)	4	-	463
Matériel et outillage	389	37	1	(14)	5	(12)	406
Autres immobilisations	455	62	4	(21)	4	(15)	489
Immobilisations en cours	18	11	-	-	(20)	-	9
Total	1 463	128	5	(49)	(7)	(26)	1 514

Amortissements et pertes de valeur 2008								
	Solde au 01.01.2008	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2008
Terrains	(2)	-	-	-	-	-	(1)	(3)
Constructions	(226)	(20)	-	-	3	1	(2)	(244)
Matériel et outillage	(280)	(34)	-	(1)	12	-	7	(296)
Autres immobilisations	(315)	(41)	(3)	(1)	18	(1)	8	(335)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(823)	(95)	(3)	(2)	33	-	12	(878)
Valeurs nettes	640	33	(3)	3	(16)	(7)	(14)	636

Valeurs brutes 2007							
	Solde au 01.01.2007	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions et reclassement en actifs destinés à la vente	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2007
Terrains	151	1	(4)	(2)	1	(1)	146
Constructions	561	25	(65)	(62)	-	(4)	455
Matériel et outillage	451	44	(66)	(64)	30	(6)	389
Autres immobilisations	500	57	(6)	(77)	(16)	(3)	455
Immobilisations en cours	43	13	-	(4)	(34)	-	18
Total	1 706	140	(141)	(209)	(19)	(14)	1 463

Amortissements et pertes de valeur 2007								
	Solde au 01.01.2007	Amortissements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Cessions et reclassement en actifs destinés à la vente	Reclassement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2007
Terrains	(3)	-	-	-	-	1	-	(2)
Constructions	(292)	(25)	(24)	*	44	68	2	(226)
Matériel et outillage	(341)	(37)	-	35	60	(1)	4	(280)
Autres immobilisations	(359)	(44)	(1)	6	61	18	4	(315)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	(995)	(106)	(25)	85	189	19	10	(823)
Valeurs nettes	711	34	(25)	(56)	(20)	0	(4)	640

* Dont -24 M€ de pertes de valeur sur le groupe Virgin Stores.

Immeubles de placement

Un ensemble immobilier est inscrit à l'actif du bilan pour une valeur nette de 73 M€ au 31 décembre 2008 et de 75 M€ au 31 décembre 2007 qui fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe NMPP. La valeur de marché de cet immeuble est estimée à 120 M€ au 31 décembre 2008 et à 118 M€ au 31 décembre 2007. Les loyers perçus en 2008 et 2007 s'élèvent à 9 M€.

Contrats de location financement

Les immobilisations faisant l'objet de contrats de location financement comprises essentiellement dans les postes terrains et constructions s'élèvent à :

	31.12.2008	31.12.2007
Valeur brute	116	116
Valeur nette	73	75

Note 18 Titres mis en équivalence

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007
Canal+ France	20 %	20 %	1 465	1 433	32	10
Marie-Claire	42 %	42 %	156	236	(80) *	6
World Sport Group	70 %	-	96	-	(2)	-
Groupe Amaury	25 %	25 %	81	76	7	9
O.E.E. (Because)	25 %	25 %	16	15	-	-
SETC	39 %	39 %	12	14	(2)	1
Éditions J'ai lu	35 %	35 %	11	11	1	1
Autres			35	59	9	17
Hors EADS			1 872	1 844	(35)	44
EADS	10,00 %	12,51 %	571	1 003	171	(44)
Total			2 443	2 847	136	0

(*) Dont pertes de valeur -90 M€

Les informations financières condensées d'EADS, et Canal+ France se présentent comme suit :

(Chiffres exprimés à 100 %)	31.12.2008		31.12.2007	
	EADS	Canal+ France	EADS	Canal+ France
Informations relatives au bilan				
Total des actifs	70 696	5 036	70 225	4 967
Total des passifs	64 886	2 863	62 124	3 068
Informations relatives au compte de résultat				
Chiffre d'affaires	43 265	3 858	39 123	3 750
Résultat net	1 609	262	(437)	151

Préalablement à leur intégration, certains retraitements sont opérés sur les comptes consolidés du groupe EADS destinés à neutraliser les effets des ajustements enregistrés par EADS lors de la comptabilisation des apports reçus d'Aérospatiale Matra et Dasa, le groupe Lagardère ayant pris l'option, dans le cadre de la première application des normes IFRS, de ne pas retraiter les acquisitions d'entreprises antérieures au 1^{er} janvier 2004 et conservant donc dans ses comptes les valeurs comptables historiques de ces entités. Le résultat net publié par le groupe EADS s'élève à 1 572 M€ pour l'exercice 2008.

Dans le cadre de l'arrêté de ses comptes au 31 décembre 2008, et comme indiqué dans l'annexe aux comptes consolidés d'EADS, certaines charges potentielles liées aux difficultés techniques du programme A400M n'ont pas été prises en compte dans la provision pour pertes sur le contrat A400M, dans la mesure où elles ne peuvent être actuellement estimées. Ainsi, les résultats futurs d'EADS pourraient être significativement négativement impactés, dès lors que ces charges deviendront estimables.

Note 19 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2008	31.12.2007
Titres de participation	121	124
Prêts et créances	81	81
Total	202	205

Les titres de participation comprennent :

Valeur nette	31.12.2008		31.12.2007	
	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
Titres Viel	19	12 %	43	12 %
Le Monde SA	30	17 %	36	17 %
La Dépêche du Midi	12	15 %	12	15 %
Autres	60		33	
Total	121		124	

Ces titres sont à ranger dans la catégorie des titres disponibles à la vente.

Les ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres disponibles à la vente s'élevaient en 2008 à -30 M€. En 2007, ils s'élevaient à -6 M€.

Au 31 décembre 2008, les écarts d'évaluations cumulés s'élevaient à -5 M€ (+25 M€ au 31 décembre 2007).

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2008	31.12.2007
Valeur brute	187	190
Dépréciation	(106)	(109)
Valeur nette	81	81

Analyse de la dépréciation	31.12.2008	31.12.2007
Dépréciation à l'ouverture	(109)	(97)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	-	20
Autres mouvements et écarts de conversion	3	(32)
Dépréciation à la clôture	(106)	(109)

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 20 Stocks et en-cours

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Lagardère Publishing	430	438
Lagardère Active	91	80
<i>Audiovisuel</i>	38	39
<i>Presse</i>	53	41
Lagardère Services	252	241
Lagardère Sports	1	-
Autres activités (*)	25	23
Valeur brute	799	782
Provisions pour dépréciation	(248)	(253)
Valeur nette	551	529
<i>(*) Activité Pièces détachées de Matra Manufacturing & Services (ex-Matra Automobile) pour 25 M€ en 2008 et 23 M€ en 2007.</i>		

Analyse de la dépréciation	31.12.2008	31.12.2007
Dépréciation à l'ouverture	(253)	(242)
Augmentation (diminution) de la dépréciation	(4)	(15)
Autres mouvements et écarts de conversion	9	4
Dépréciation à la clôture	(248)	(253)

Note 21 Créances clients

Les créances clients et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	1 800	1 718
Dépréciation	(153)	(133)
Valeur nette	1 647	1 585
<i>dont :</i>		
<i>créances non échues</i>	<i>1 155</i>	<i>1 189</i>
<i>créances échues de moins de six mois</i>	<i>410</i>	<i>340</i>
<i>créances échues de plus de six mois</i>	<i>82</i>	<i>56</i>
<i>Total</i>	<i>1 647</i>	<i>1 585</i>

Analyse de la dépréciation	31.12.2008	31.12.2007
Dépréciation à l'ouverture	(133)	(114)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(21)	11
Autres mouvements et écarts de conversion	1	(30)
Dépréciation à la clôture	(153)	(133)

Titrisation de créances commerciales

Certaines filiales de Lagardère Active ont mis en place des contrats de titrisation de créances commerciales auprès de fonds communs de créances, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- l'opération est une cession de créances sans recours ;
- la cession repose sur le principe du "surdimensionnement" selon lequel la différence entre la valeur comptable des créances cédées et la somme reçue de la part du fond commun de créances est affectée à un dépôt de garantie ;
- lorsqu'une créance est défaillante, le montant non recouvré vient s'imputer sur le dépôt de garantie et constitue donc une perte pour le cédant ;
- le cédant bénéficie dans certains cas d'une option de rachat sur les créances cédées, notamment sur les créances défaillantes, auquel cas le montant du dépôt de garantie correspondant est récupéré.

Dans les comptes consolidés, les créances cédées ont été maintenues à l'actif du bilan, les dépôts de garanties versés aux fonds ont été annulés et en contrepartie une dette financière a été enregistrée.

Les montants concernés au 31 décembre sont les suivants :

	31.12.2008	31.12.2007
Bilan actif		
Créances clients	146	154
Créances diverses (*)	(34)	(27)
Bilan passif		
Dettes financières	112	127
<i>(*) Dépôts de garanties.</i>		

Note 22 Autres actifs courants

Les autres actifs courants se décomposent comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Avances et acomptes versés	28	25
Créances fiscales et sociales	334	319
Instruments financiers dérivés (*)	435	459
Auteurs débiteurs	298	268
Fournisseurs débiteurs	112	107
Prêts	43	40
Charges constatées d'avance	133	103
Autres créances diverses	98	90
Total	1 481	1 411
Dépréciation	(104)	(105)
Valeur nette	1 377	1 306
<i>(*) Cf. note 29.1</i>		

Analyse de la dépréciation	31.12.2008	31.12.2007
Dépréciation à l'ouverture	(105)	(111)
(Augmentation) diminution de la dépréciation	(44)	(38)
Autres mouvements et écarts de conversion	45	44
Dépréciation à la clôture	(104)	(105)

Note 23 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 :

	31.12.2008	31.12.2007
Actions	30	43
Obligations	87	93
Total	117	136

Le poste Actions correspond aux actions Deutsche Telekom reçues en 2006 en échange des actions T-Online suite à la fusion des deux entités.

Au 31 décembre 2008, les écarts d'évaluation cumulés s'élèvent à -4 M€ (+9 M€ au 31 décembre 2007).

Note 24 Trésorerie

Au tableau de financement, la trésorerie courante est calculée comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Trésorerie et équivalents de trésorerie	835	733
Concours financiers courants	(259)	(261)
Trésorerie courante	576	472

Note 25 Capitaux propres**25.1 Capital**

Au 31 décembre 2008, 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.

L'évolution du capital est la suivante :

	2008	2007
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier	134 133 286	142 691 231
Augmentation de capital par exercice d'options de souscription d'actions	-	3 529
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(3 000 000)	(8 561 474)
Nombre d'actions émises et libérées au 31 décembre	131 133 286	134 133 286

25.2 Options consenties au personnel sur les actions de l'émetteur

Sur autorisation donnée par l'Assemblée Générale des Actionnaires, la Gérance a mis en place au cours des années précédentes et au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe des plans d'options d'achat d'actions Lagardère SCA. Les caractéristiques des plans en cours au 1^{er} janvier 2008 sont décrites ci-après.

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2008	Nombre d'options annulées à fin 2008	Quantités restant à lever à fin 2008	Dates d'exercice
Options d'achat								
19.12.2001	23.05.2000	1 258 000	46,48 €	421	2 558	105 902	-	19.12.2003 au 19.12.2008
19.12.2002	23.05.2000	1 299 000	51,45 €	416	1 500	94 973	1 031 087	19.12.2004 au 19.12.2009
18.12.2003	23.05.2000	1 437 250	51,45 €	445	2 000	69 976	1 340 953	18.12.2005 au 18.12.2013
20.11.2004	11.05.2004	1 568 750	51,92 €	481	2 023	81 674	1 494 185	20.11.2006 au 20.11.2014
21.11.2005	11.05.2004	1 683 844	56,97 €	495	-	48 250	1 635 594	21.11.2007 au 21.11.2015
14.12.2006	11.05.2004	1 844 700	55,84 €	451	-	27 300	1 817 400	14.12.2008 au 14.12.2016

Par ailleurs, des options de souscription d'actions Hachette Filipacchi Médias (HFM) avaient été attribuées aux salariés de ce groupe à l'époque où celui-ci était coté en Bourse. Suite à l'offre publique d'échange suivie d'une offre publique de retrait des actions HFM réalisée par Lagardère SCA en 2000, Lagardère SCA s'était engagée à échanger les actions HFM souscrites par les bénéficiaires contre des actions Lagardère SCA dans la proportion de 11 actions Lagardère SCA pour 10 actions HFM (et ce, conformément à la parité retenue lors de l'offre publique d'échange).

Les caractéristiques de ce plan sont les suivantes :

Date de l'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options caduques	Nombre d'options restant à lever à fin 2008	Période de rachat
AG du 18.06.1997 22.07.1999	46,20 €	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1 525 ⁽¹⁾	63	75	732 ⁽²⁾	du 23.07.2004 au 23.07.2009

(1) Chaque option donnait le droit de souscrire 500 actions HFM.

(2) Suite à l'absorption le 31 décembre 2007 de Hachette Holding (ex-Hachette Filipacchi Médias : HFM) par Hachette SA, cette dernière avait repris l'ensemble des droits et obligations relatifs aux options de souscription d'actions attribuées, les prix de souscription et les quantités d'actions ayant été ajustés en fonction de la parité d'échange. Il reste en conséquence aujourd'hui 27 bénéficiaires disposant de 732 options de souscription. Chacune de ces options permet de souscrire 91 actions Hachette SA au prix de 253,85 € par action, les 91 actions Hachette SA souscrites devant être échangées contre 550 actions Lagardère SCA, conformément aux engagements pris en 2000 lors des offres publiques.

Le 28 décembre 2007, la Gérance a mis en place au profit de certains dirigeants et salariés du Groupe un plan d'attribution d'actions gratuites portant sur 594 350 actions Lagardère SCA. Ces actions seront remises aux bénéficiaires le 29 décembre 2009 sous la condition que la moyenne des vingt derniers cours d'ouverture de l'action Lagardère SCA précédant le 29 décembre 2009 soit supérieure ou égale au cours coté à la date d'attribution soit 51,14 €.

25.3 Actions d'autocontrôle

L'évolution du nombre de titres Lagardère SCA que le Groupe détient est la suivante :

	2008	2007
Détention au 1 ^{er} janvier	4 010 793	7 420 165
Achats	3 537 793	6 091 917
Ventes	(360 557)	-
Levées d'options	(8 081)	(408 172)
Ventes réalisées dans le cadre des contrats de couverture	-	(531 643)
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	(3 000 000)	(8 561 474)
Détention au 31 décembre	4 179 948	4 010 793

Lagardère SCA a, de 2002 à 2006, mis en place chaque année au profit de salariés de son Groupe des plans d'options d'achat d'actions. Compte tenu des engagements correspondant à ces plans, Lagardère SCA a réalisé en novembre 2005, puis en novembre 2006 et mars 2007 des opérations de couverture, d'une part en achetant auprès de la société Barclays Bank PLC des options d'achat d'actions, d'autre part en réalisant une vente à réméré d'actions propres à Barclays Capital Securities Limited, lui réservant ainsi la faculté de pouvoir racheter ces actions.

A l'issue de ces opérations, Lagardère SCA dispose au 31 décembre 2008 d'une couverture parfaite des plans d'options mis en place pour la période 2002 à 2006.

Conformément à la norme IAS 32, l'ensemble de ces transactions qui portent sur des instruments de capitaux propres a été directement comptabilisé en capitaux propres.

Par ailleurs, en 2008, le Groupe a acheté 3 537 793 actions propres pour un prix de revient total de 113 M€, vendu 360 557 actions propres pour un prix de revient total de 10 M€ et un résultat de cession de 0,3 M€. Les cessions au personnel ont porté sur 8 081 actions pour un prix total de 1 M€ et un résultat de cession non significatif.

En 2007, les achats portaient sur 6 091 917 actions propres pour un prix de revient total de 351 M€, les cessions au personnel portaient sur 408 172 actions pour un prix total de 22 M€ et un résultat de cession de 0,4 M€.

25.4 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.

25.5 Intérêts minoritaires

La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2008	31.12.2007	2008	2007
Lagardère Publishing	15	15	2	2
Lagardère Active	44	40	20	16
Lagardère Services	32	30	12	12
Total	91	85	34	30

25.6 Gestion du capital

Capital social de Lagardère SCA et actionnariat

Le groupe Lagardère est très attentif à la composition et au suivi de son actionnariat. Les actions Lagardère SCA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps. La proportion du flottant est très importante puisqu'elle représente 90 % du nombre d'actions en circulation, compte tenu du pourcentage de 10 % 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 (les seules augmentations de capital réalisées proviennent de l'exercice par les salariés du Groupe d'options de souscription d'actions) tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Capitaux propres consolidés

Comme indiqué en note 28.1, Lagardère SCA a contracté certains emprunts obligataires et crédits bancaires assortis de clauses (appelées "covenants") imposant le respect de certains ratios. En particulier, le Groupe est tenu de respecter d'une part, un montant minimum de capitaux propres consolidés, d'autre part, un ratio maximal d'endettement calculé en proportion des capitaux propres consolidés. Le non-respect de ces ratios donne aux prêteurs la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours. Ces ratios sont suivis tout au long de l'année par la Direction de la Trésorerie et du Financement et ont toujours été respectés.

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 faible niveau actuel de l'endettement autorise le financement de la croissance externe par recours à l'emprunt. Par ailleurs, le Groupe poursuit une politique active de rachat d'actions propres, dans les limites fixées par les autorisations données en Assemblée Générale des actionnaires, pouvant conduire à une annulation de titres à effet relutif pour les actionnaires. Ainsi, en avril 2007, il avait été procédé à l'annulation de 8,6 millions d'actions représentant 6 % du capital social à cette date et en juillet 2008, il a été procédé à l'annulation de 3 millions d'actions représentant 2,23 % du capital social à cette date.

Note 26 Provisions**26.1 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.

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		
	2008	2007
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	303	341
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	12
Coût financier	14	13
Prestations versées	(15)	(17)
Liquidation d'engagements	(4)	(15)
(Gains) et pertes actuariels	(32)	(5)
Entrée et (sortie) de périmètre	1	(14)
Cotisations des employés	3	3
Écarts de change et autres	(19)	(15)
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	263	303
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	198	242
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	65	61

Variation de la juste valeur des actifs du régime		
	2008	2007
Juste valeur des actifs du régime en début d'exercice	200	206
Rendement réel des actifs du régime	(20)	12
Cotisations patronales	15	18
Prestations versées	(12)	(14)
Liquidation d'engagements	(3)	(11)
(Entrée) et sortie de périmètre	-	-
Cotisations des employés	3	3
Écarts de change et autres	(15)	(14)
Juste valeur des actifs du régime en fin d'exercice	168	200
Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre		
	2008	2007
Actions	32 %	36 %
Obligations	49 %	50 %
Immobilier	5 %	1 %
Monétaire	5 %	2 %
Autres	9 %	11 %

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux moyen pondéré et a été déterminé à partir du rendement attendu individuel à long terme de chacune des classes d'actifs composant le portefeuille de financement et de leur allocation réelle à la date d'évaluation.

Calcul du passif net comptabilisé					
	2008	2007	2006	2005	2004
Valeur actualisée de l'obligation	263	303	340	339	306
Juste valeur des actifs du régime	(168)	(200)	(206)	(181)	(157)
Coûts des services passés non reconnus	(1)				
Passif net comptabilisé (*)	94	103	134	158	149

(*) Les montants reportés au titre des années 2006, 2005 et 2004 ont été ajustés rétrospectivement pour tenir compte du changement de méthode introduit en 2007 (adoption de l'option autorisée par la norme IAS 19 révisée qui permet de reconnaître immédiatement en capitaux propres les écarts actuariels).

Composantes de la charge de l'exercice		
	2008	2007
Coût des services rendus au cours de l'exercice	12	12
Coût financier	14	13
Rendement attendu des actifs du régime	(10)	(11)
Amortissement du coût des services passés	-	6
Effet des limitations des actifs	-	-
Effet des liquidations et réductions de droits futurs	(1)	(3)
Charges (produits) comptabilisés au compte de résultat	15	17

Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements		
	2008	2007
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	4,44%	4,33 %
- Zone Euro (*)	5,60%	5,25%
- Royaume-Uni (*)	6,40%	5,75%
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,63%	2,47 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,29%	2,52 %
Taux de rendement attendu des placements	4,95%	5,35 %
Taux de progression des dépenses de santé		
-Taux initial	5,00 %	5,00 %
-Taux ultime	2,00 %	2,00 %
- Année où le taux ultime est atteint	2027	2027
<p><i>(*) 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. L'indice de référence utilisé en 2007 et en 2008 est l'Iboxx Corporate AA (pour 2008 c'est le taux publié le 2 janvier 2009 qui a été retenu).</i></p>		

Pertes et gains d'expérience		
	2008	2007
1. Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	(30)	1
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	(18,07) %	0,40 %
2. Écarts actuariels d'expérience sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	(2)	8
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	(0,66) %	2,66 %

Effet de la variation de +/- 1 % du taux d'augmentation des dépenses de santé sur les régimes de frais de santé		
	2008	2007
Valeur actuelle des avantages accumulés au 31.12	6	6
Effet d'une augmentation de 1 %		
sur la valeur actuelle des avantages accumulés	7	9
sur la charge de l'exercice	-	1
Effet d'une diminution de 1 %		
sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(5)	(5)
sur la charge de l'exercice	-	-

Cotisations patronales attendues	2009	2008
	12	15

Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en capitaux propres		
	2008	2007
En début d'exercice	4	15
Mouvements de l'exercice	(3)	(11)
En fin d'exercice (brut)	1	4
Incidence des impôts différés	-	(1)
Montant net enregistré en capitaux propres au 31.12	1	3

26.2 Autres provisions

Les autres provisions courantes et non courantes s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2008	31.12.2007
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	17	19
Restructurations et désengagements	82	117
Litiges	134	172
Autres risques	292	324
Total	525	632
<i>Dont : part non courante</i>	189	200
<i>part courante</i>	336	432
	525	632

	Solde au 01.01.2008	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclassement	Solde au 31.12.2008
Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés	19	-	-	-	(2)	-	-	17
Restructurations et désengagements	117	-	1	20	(52)	-	(4)	82
Litiges	172	-	(1)	15	(37)	(17)	2	134
Autres risques	324	1	(10)	82	(49)	(61)	5	292
Total	632	1	(10)	117	(140)	(78)	3	525

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 autres risques comprennent notamment des risques sur engagements financiers ainsi que des provisions pour risques sur filiales.

Note 27 Dettes financières

27.1 Composition des dettes financières du Groupe

Les dettes financières du Groupe se décomposent comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
ORAPA	-	664
Autres emprunts obligataires	430	398
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 897	819
Dettes de location financement	25	41
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	9	22
Autres dettes financières	19	16
Dettes financières non courantes	2 380	1 960
ORAPA	692	759
Autres emprunts obligataires	-	102
Emprunts auprès d'établissements de crédit	31	110
Dettes de location financement	15	14
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	15	60
Autres dettes financières	438	434
Dettes financières courantes	1 191	1 479
Total dettes financières	3 571	3 439

27.2 Ventilation des dettes financières par échéance

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit :

Par échéance - total consolidé	- 1 an ^(*)	1 à 5 ans	+ 5 ans	Cumul
ORAPA	692	-	-	692
Autres emprunts obligataires	-	430	-	430
Emprunts auprès d'établissements de crédit	31	1 893	4	1 928
Dettes de location financement	15	22	3	40
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	15	9	-	24
Autres dettes financières	438	5	14	457
Au 31 décembre 2008	1 191	2 359	21	3 571
Au 31 décembre 2007	1 479	1 711	249	3 439

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.

27.3 Obligations remboursables en actions à parité ajustable (ORAPA)

Caractéristiques de l'émission

Le 10 avril 2006, Lagardère SCA a émis 61 110 Obligations Remboursables en Actions à Parité Ajustable (ORAPA) entièrement souscrites par la banque Natixis (anciennement IXIS CIB) dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Le produit de l'émission, soit 1 992 M€, est remboursable en actions EADS pour un nombre maximum d'actions de 61 110 000 (représentant environ 7,5 % du capital d'EADS) et en trois tranches identiques (sauf ajustements liés au mécanisme d'intéressement décrit ci-après) à échéance des 25 juin 2007, 2008 et 2009.
- Le cours de référence de l'action EADS utilisé pour le calcul du produit de l'émission est de 32,60 €. Ce cours correspond au prix de marché du placement accéléré réalisé simultanément pour Daimler, coactionnaire à 30 % d'EADS et portant également sur 7,5 % du capital d'EADS.
- Lagardère conserve la propriété des actions EADS et perçoit le dividende attaché à ces actions jusqu'à leur livraison en remboursement des ORAPA.
- L'opération est assortie d'un mécanisme d'intéressement permettant à Lagardère de bénéficier en totalité de la hausse éventuelle du titre EADS jusqu'à 115 % du cours de référence, soit un cours de 37,49 €. Cet intéressement à la hausse se traduira, le cas échéant, par une réduction du nombre de titres livrés en remboursement des ORAPA. A contrario, en cas de baisse du titre EADS, Lagardère SCA est assuré d'une cession au cours de référence de la totalité des actions sous-jacentes.
- En contrepartie de ces avantages, les ORAPA sont rémunérées au taux d'intérêt annuel de 7,7 %.

Compte tenu du fait que le transfert de propriété des actions sous-jacentes à l'émission n'intervient qu'aux dates d'échéance des ORAPA, et sous réserve des ajustements susceptibles d'intervenir en application du mécanisme d'intéressement décrit ci-dessus, la part de Lagardère SCA dans le capital d'EADS est maintenue à environ 15 % jusqu'en juin 2007 pour être ramenée à environ 12,5 % à cette date, puis à environ 10 % en juin 2008 et enfin à environ 7,5 % en juin 2009.

Par ailleurs, les accords initialement passés entre les actionnaires d'EADS autorisent des cessions partielles sans remise en cause de l'équilibre des pouvoirs entre, d'une part, l'État français et Lagardère au sein du pôle français et, d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand. L'État français et Lagardère peuvent ainsi abaisser leurs participations respectives jusqu'à 6 % chacun sans remettre en cause les conditions d'exercice du contrôle conjoint au sein du pacte d'actionnaires.

Remboursement anticipé de la troisième échéance

Par avenant signé le 26 janvier 2009 au contrat de souscription, Lagardère SCA et Natixis, seul souscripteur et unique titulaire des 20 370 ORAPA encore en circulation, sont convenus, à l'initiative de ce dernier, d'anticiper au 24 mars 2009, au lieu du 25 juin 2009, la date de remboursement des ORAPA et, partant, celle de la livraison de la troisième tranche d'actions EADS. En exécution de cet avenant, Lagardère SCA livrera ainsi à Natixis, le 24 mars 2009, 20 370 000 actions EADS, représentant 2,5 % du capital. Lagardère SCA conservera le bénéfice du dispositif initial d'intéressement à la hausse éventuelle de l'action EADS jusqu'au terme et au prix initialement convenus, sous la forme, le cas échéant, d'une soulte en numéraire.

Décomposition de l'ORAPA au regard des normes IFRS

Selon les critères définis dans la norme IAS 39 sur les instruments financiers, l'ORAPA présente les caractéristiques d'un instrument financier hybride comportant deux composantes qui doivent être évaluées et comptabilisées distinctement :

- un contrat de dette hôte ;
- un produit dérivé incorporé, de type "collar", combinant, d'une part, une protection à la baisse par rapport au cours de référence de l'action EADS à l'émission (achat d'une option de vente au prix minimum de 32,60 €) et, d'autre part, un intéressement à la hausse du cours de l'action (vente simultanée d'une option d'achat à un prix fixé de 37,49 € soit 115 % du cours de référence).

Enregistrement comptable des ORAPA à la date d'émission

La valeur initiale du produit dérivé ressort d'une évaluation indépendante réalisée lors de la négociation des conditions de l'émission entre Lagardère SCA et le souscripteur des ORAPA. Cette valeur est de 2,12 € par action EADS qui, appliquée au nombre de titres sous-jacents de 61 110 000, aboutit à une valeur totale de 130 M€, inscrite dans les autres actifs courants du bilan consolidé.

La valeur de marché du contrat de dette hôte est représentée par la somme du produit de l'émission net de frais (soit 1 970 M€) et de la valeur du produit dérivé (130 M€). La dette a donc été comptabilisée à l'émission pour un montant total de 2 100 M€. Elle suit la méthode du coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif de 3,51 %. Ce taux représente le taux d'actualisation qui réalise l'égalité entre, d'une part, la valeur actuelle des flux de décaissement totaux (capital et intérêts) du contrat de dette hôte et, d'autre part, la valeur de marché initiale de celui-ci.

Enregistrement des cessions d'actions aux échéances de remboursement

Les plus-values de cession des actions EADS sont comptabilisées à la date de livraison des titres et pour la fraction remise en remboursement de chacune des trois échéances des ORAPA.

Le 25 juin 2008, il a été procédé au remboursement de la deuxième échéance des ORAPA par livraison de 20 370 000 actions EADS (soit environ 2,5 % du capital d'EADS) aux porteurs d'ORAPA. Le montant du remboursement, calculé sur la base du cours unitaire de référence de l'action EADS de 32,60 € utilisé lors de l'émission, s'élève à 664 M€ et dégage en 2008 une plus-value de cession de 466 M€ contre 472 M€ pour la cession identique réalisée en 2007. Au tableau de financement, la valeur pour laquelle les actions ont été livrées est présentée, dans les flux nets d'investissements, en prix de vente des titres de participation cédés en contrepartie, dans les flux financiers, d'une diminution des dettes financières.

Sur la base de la valeur pour laquelle est inscrite la participation détenue dans EADS dans les comptes consolidés de Lagardère au 31 décembre 2008, et hors incidence liée à la mise en œuvre éventuelle du mécanisme d'intéressement à la hausse du cours de l'action, la plus-value totale à comptabiliser sur l'exercice 2009 s'établit à 521 M€. Ce montant sera amené à varier en fonction de la valeur en consolidation des titres EADS à la date d'échéance des ORAPA et sous l'effet éventuel de l'application de la clause d'intéressement.

Évaluation du produit dérivé

Le produit dérivé est un instrument de couverture de flux futurs de trésorerie lesquels sont représentés par la remise future des actions EADS sous-jacentes à l'émission. Conformément aux principes énoncés dans la norme IAS 39 sur les instruments financiers, la variation de la juste valeur de la part efficace du produit dérivé est inscrite directement en capitaux propres et la part inefficace est enregistrée en résultat.

À la date d'émission des ORAPA, la part efficace était nulle et, de ce fait, la part inefficace était égale à sa valeur de marché de 130 M€, telle qu'inscrite à cette date à l'actif du bilan consolidé.

Au 31 décembre 2008 et par rapport à un cours coté de l'action EADS de 12,03 €, la valorisation de l'efficacité de la couverture s'établit à une valeur positive de 420 M€ (424 M€ au 31 décembre 2007), montant directement inscrit en augmentation des capitaux propres consolidés. Ce montant traduit le gain latent constaté au 31 décembre 2008 entre le cours de référence et le cours coté de l'action EADS, minoré notamment des effets d'actualisation compte tenu des dates d'échéances de remboursement des ORAPA. Il constitue donc une partie de la plus-value latente citée ci-dessus et provisoirement estimée à 521 M€. À chaque clôture, il est procédé à l'évaluation de cette part efficace et les variations de valeur sont également inscrites en capitaux propres jusqu'à la date de réalisation des cessions de titres où elles seront reprises en résultat.

La valeur initiale du produit dérivé (130 M€) représente, en substance, le coût à supporter par Lagardère en contrepartie des garanties dont ce produit est porteur tout au long de la durée de vie des ORAPA. En conséquence de quoi, le groupe Lagardère n'a retenu que pour partie le principe d'inscription de la variation de la valeur de marché de la part inefficace au compte de résultat et a opté pour une prise en charge dans le compte de résultat de la valeur initiale de 130 M€ sur une base prorata temporis rapportée au nombre de titres non encore livrés et étalée sur la durée de l'opération. Cela a conduit à comptabiliser en 2008 une charge financière de 27 M€ (en 2007 : 50 M€) et aboutit à l'inscription au bilan d'une valeur nette comptable résiduelle de 3 M€ (30 M€ au 31 décembre 2007). Au 31 décembre 2008, sa valeur de marché est proche de 0 (6 M€ au 31 décembre 2007).

27.4 Caractéristiques des emprunts obligataires et des principaux emprunts auprès des établissements de crédit

Les emprunts obligataires (hors ORAPA) et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2008	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	177	76	253	EUR	7,49 %	EURIBOR + 1,288 %
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	30	4	34	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	121	(5)	116	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois + 0,88 %
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€ :	102	(2)	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
Emprunts obligataires	430	73	503			
Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€ :						
- Tranche A pour 116 M€	116	-	116	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
- Tranche B pour 35 M€	35	-	35	EUR	3,85 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
Mise en place le 22 juin 2005 d'un crédit syndiqué à 5 ans (avec extension de 2 ans) de 2 200 M€ :	1 680	-	1 680	EUR	EURIBOR 1 mois + 0,275 %	
- Tirage 2008 pour 1 080 M€						
Autres emprunts	97	-	97			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 928	-	1 928			
Total	2 358	73	2 431			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

31.12.2007	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Devise après couverture	Taux d'origine	Taux après couverture
Émission le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 7 ans pour 150 MUS\$	102	67	169	EUR	7,25 %	EURIBOR + 1,099 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 225 MUS\$	162	91	253	EUR	7,49 %	EURIBOR + 1,288 %
Émission le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé :						
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 38 MUS\$	26	8	34	EUR	5,18 %	EURIBOR 6 mois + 0,87 %
- Emprunt obligataire à 10 ans pour 116 M€	114	2	116	EUR	4,965 %	EURIBOR 6 mois + 0,88 %
Émission le 10 juillet 2003 d'un emprunt obligataire LCL à 10 ans pour 100 M€ :	96	4	100	EUR	4,75 %	EURIBOR 3 mois + 1,035 %
Emprunts obligataires	500	172	672			
Mise en place le 21 décembre 2005 d'un crédit structuré à 6 ans de 151 M€ :						
- Tranche A pour 116 M€	116	2	118	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,575 % limité à 4,375 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
- Tranche B pour 35 M€	33	-	33	EUR	3,85 %	EURIBOR 3 mois + 0,40 %
Émission le 30 septembre 2003 d'un emprunt Crédit Agricole/Indosuez à 5 ans pour 70 M€ :						
- Tranche A pour 50 M€	50	-	50	EUR	EURIBOR 3 mois + 0,92 % limité à 5,92 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
- Tranche B pour 20 M€	20	-	20	EUR	4,13 %	EURIBOR 3 mois + 0,85 %
Mise en place le 22 juin 2005 d'un crédit syndiqué à 5 ans (avec extension de 2 ans) de 2 200 M€ :						
- Tirage 2007 pour 600 M€	600	-	600	EUR	EURIBOR 1 mois + 0,225 %	
Autres emprunts	110	-	110			
Emprunts auprès d'établissements de crédit	929	2	931			
Total	1 429	174	1 603			

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.

27.5 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	
		%		%
31.12.2008				
Zone euros	3 417	96 %	3 480	96 %
US \$	85	2 %	85	2 %
Yen	2	0 %	2	0 %
Franc suisse	3	0 %	3	0 %
Livre sterling	30	1 %	30	1 %
Zloty	14	0 %	14	0 %
Autres	20	1 %	20	1 %
Total	3 571	100 %	3 634	100 %

Note 28 Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit

28.1 Risques de marché

28.1.1 Exposition

Risques de liquidité

L'endettement est considéré hors ORAPA (dont le capital est remboursable en actions EADS, cf. note 27.3 de l'annexe aux comptes consolidés) majoré de la valeur des instruments dérivés de couverture (cf. note 27.4 de l'annexe aux comptes consolidés). Dans sa répartition, la part des emprunts obligataires diminue de 31 % à 17 % de l'endettement total entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008.

Le risque de liquidité n'est pas significatif puisque la dette (hors ORAPA) à moins de deux ans est de 583 M€ tandis que la trésorerie et les placements financiers courants sont de 952 M€ et les lignes de crédit non tirées de 657 M€.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de "covenants"

Certains emprunts obligataires et certains crédits bancaires comportent des clauses, appelées "covenants", imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent, d'une part, sur un montant minimum de capitaux propres et, d'autre part, sur un montant maximum d'endettement calculé en proportion des fonds propres. Le non-respect de l'un ou l'autre de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Pour Lagardère SCA de telles clauses figurent :

- dans les emprunts obligataires émis en janvier 2001 pour 225 M\$ et en juillet 2003 pour 38 M\$ et 116 M€ ;
- dans le crédit structuré conclu en décembre 2005 pour 151 M€.

Les ratios sont calculés chaque semestre sur la base des comptes consolidés publiés.

Au 31 décembre 2008, les ratios imposés par les "covenants" sont tous respectés.

Risques de taux d'intérêt

Les dettes obligataires et bancaires (hors ORAPA) portent intérêt à taux variable, soit parce qu'elles ont été contractées à taux variable, soit parce qu'elles ont été converties dès leur origine de taux fixe en taux variable. La valeur des instruments dérivés de couverture correspondant à cette conversion figure en note 27.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 835 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de 2 928 M€ (ce chiffre excluant les ORAPA et les dettes liées au rachat d'intérêts minoritaires). L'essentiel du risque d'une augmentation du coût de l'endettement ne porte donc que sur la fraction à taux variable de l'endettement brut (hors ORAPA) non compensée par les excédents de trésorerie soit 2 093 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêt entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 21 M€ en base annuelle.

Risques de change

En raison de la nature de ses métiers tant en France qu'à l'étranger, le Groupe est peu exposé à des risques de change liés à sa position transactionnelle. Les opérations de couverture en devises liées à cette position sont limitées, au 31 décembre 2008, à des ventes à terme de devises pour un montant de 40 M€ et à des achats à terme de devises pour un montant de 83 M€.

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.

Pour des financements à plus long terme associés à des actifs à l'étranger, le Groupe peut être amené à convertir en devise locale des financements libellés en euros au travers de contrats d'échange de devises. En 2008, de tels contrats ont été conclus pour des périodes n'excédant pas trois mois et renouvelés à chaque fin de trimestre. Sur la base des cours de change du 31 décembre 2008, la valeur de marché de ces contrats d'échange ne fait pas apparaître un écart significatif.

Les principales opérations financières en devises réalisées en France ont fait l'objet de couvertures par des contrats d'achats à terme (placements privés obligataires émis en US\$ en 2001 et en 2003).

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2008 se présente comme suit :

Euros	59 %
US dollar	10 %
Livre Sterling	8 %
Franc Suisse	5 %
Autres devises	18 %
<hr/>	
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2008, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'Euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Resop consolidé 2008
US dollar	- 9 M€
Livre Sterling	- 5 M€
Franc Suisse	- 2 M€

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention au 31.12.2008	Cours au 31.12.2008	Cotation boursière au 31.12.2008
Lagardère SCA	4 179 948	3,19 %	29,00 €	121 218 492 €
EADS	81 483 852	10,00 %	12,03 €	980 250 740 €
Deutsche Telekom (ex-T-Online)	2 836 835	0,07 %	10,75 €	30 495 976 €
Viel et Cie	8 917 677	12,30 %	2,09 €	18 637 945 €

Les variations de valeur des titres d'autocontrôle sont directement inscrites dans les capitaux propres consolidés.

En tant que société cotée, la valeur du groupe EADS est soumise aux aléas des marchés. Toutefois, du fait de la consolidation du groupe EADS, sa valeur dans les comptes n'est pas affectée par ces variations. Par ailleurs, l'émission, en avril 2006, d'ORAPA (cf. note 27.3) a pour effet de garantir au Groupe une valeur minimum de 32,60 € par action EADS sur 25 % du nombre total d'actions EADS détenues.

Les titres Deutsche Telekom résultent de l'échange en 2006 des titres T-Online. Ils sont classés en placements financiers et comptabilisés pour une valeur de 30 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2008.

Les titres Viel et Cie sont classés en autres actifs non courants et comptabilisés pour une valeur de 19 M€ correspondant au cours de bourse du 31 décembre 2008.

28.1.2 Gestion

Les risques de marché sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement en liaison avec la Direction des Risques et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe.

Cette gestion fait l'objet de comptes-rendus périodiques à la Direction Générale. Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont investis dans des OPCVM monétaires. Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

28.2 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.

28.2.1 Exposition

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux,
- d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi,
- de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients et des engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux s'élève à 2 162 M€ au 31 décembre 2008. 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 :

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Premier client	1,0 %	0,9 %
Cinq premiers clients	4,1 %	3,7 %
Dix premiers clients	7,1 %	6,4 %

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 952 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures bancaires de bonne qualité ou d'agences gouvernementales.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 168 M€ (dont 80 M€ au Royaume-Uni et 58 M€ en Suisse), 49% de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise, et de taux d'intérêt. Leur encours notionnel s'élève à 777 M€ au 31 décembre 2008. 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.

D'une façon générale, le Groupe n'a pas connu dans le passé de taux de défaillance significatif.

Les contreparties du Groupe restent cependant exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

28.2.2 Gestion

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Egalement, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe a renforcé en 2008 le rythme et le niveau de détail du compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre au mieux tant l'exposition consolidée du groupe à ses principales contreparties que l'évolution des encours cumulés.

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 29 Instruments financiers

29.1 Valeur au bilan des instruments financiers dérivés

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

Juste valeur des instruments financiers dérivés		
	31.12.2008	31.12.2007
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives (actifs courants) :	435	459
- ORAPA EADS (*) : part efficace de la couverture	420	424
- ORAPA EADS (*) : valeur nette de la part inefficace de la couverture	3	30
- Instruments de couverture affectés à la dette	7	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	3	-
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part inefficace)	2	5
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives (passifs courants) :	(82)	(174)
- Instruments de couverture affectés à la dette	(80)	(174)
- Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	(2)	-
Total (net)	353	285

(*) : Cette opération est détaillée en note 27.3 de l'annexe.

29.2 Montants notionnels des contrats de couverture de la dette par échéance

31.12.2008	2009	2010	2011	2012	2013	> 5ans	Total
Valeur de la dette avec prise en compte des instruments de couverture			404		250		654
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette			(76)		3		(73)
Juste valeur de la dette ayant fait l'objet de contrats de couverture (valeur au bilan)			328		253		581

29.3 Instruments financiers inscrits au bilan

	31.12.2008		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	121	121	-	121	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	81	81	81	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 647	1 647	1 647	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	435	432	-	-	-	-	435
Autres actifs financiers courants	942	942	942	-	-	-	-
Placements financiers	117	117	-	117	-	-	-
Équivalents de trésorerie	181	181	-	-	-	181	-
Trésorerie	654	654	654	-	-	-	-
Actifs	4 178	4 175	3 324	238	0	181	435
ORAPA	692	692	-	-	692	-	-
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	2 358	2 358	-	-	2 431	-	(73)
Autres dettes financières	521	521	-	-	521	-	-
Autres passifs financiers non courants	252	252	-	-	252	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 845	1 845	-	-	1 845	-	-
Instruments financiers dérivés	82	82	-	-	-	-	82
Autres passifs financiers courants	1 273	1 273	-	-	1 273	-	-
Passifs	7 023	7 023	0	0	7 014	0	9

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2008.

	31.12.2007		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	124	124	-	124	-	-	-
Autres actifs financiers non courants	81	81	81	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	1 585	1 585	1 585	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	459	435	-	-	-	-	459
Autres actifs financiers courants	847	847	847	-	-	-	-
Placements financiers	136	136	-	136	-	-	-
Équivalents de trésorerie	105	105	-	-	-	105	-
Trésorerie	628	628	628	-	-	-	-
Actifs	3 965	3 941	3 141	260	0	105	459
ORAPA	1 423	1 423	-	-	1 423	-	-
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 428	1 428	-	-	1 602	-	(174)
Autres dettes financières	588	588	-	-	588	-	-
Autres passifs financiers non courants	193	193	-	-	193	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1 849	1 849	-	-	1 849	-	-
Instruments financiers dérivés	174	174	-	-	-	-	174
Autres passifs financiers courants	1 231	1 231	-	-	1 231	-	-
Passifs	6 886	6 886	0	0	6 886	0	0

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2007.

Note 30 Autres passifs

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	226	162
Avances remboursables	-	-
Avances et acomptes	-	-
Instruments financiers dérivés	-	-
Autres passifs	26	31
Autres passifs non courants	252	193
Instruments financiers dérivés	82	174
Dettes fiscales et sociales	522	517
Avances et acomptes	15	17
Auteurs créditeurs	221	190
Clients créditeurs	96	123
Produits constatés d'avance	190	190
Autres dettes diverses	229	194
Autres passifs courants	1 355	1 405
Total autres passifs	1 607	1 598

Note 31 Actifs et passifs associés destinés à la vente

Au 31 décembre 2007

Le groupe Lagardère et Butler Capital Partners avaient signé le 21 décembre 2007 un protocole d'accord définitif pour une prise de participation majoritaire de Butler Capital Partners dans le groupe Virgin Stores. Au 31 décembre 2007, l'entrée de Butler Capital Partners restait soumise à l'obtention d'autorisations réglementaires et juridiques. Les actifs et passifs du groupe Virgin Stores étaient présentés dans le bilan en actifs et passifs associés destinés à la vente.

Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant du groupe Virgin Stores pour l'exercice 2007 s'élevaient respectivement à 397 M€ et - 2 M€.

Note 32 Obligations contractuelles

Les tableaux ci-après présentent la synthèse des obligations contractuelles du Groupe. Les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2008
Passifs financiers <i>dont obligations en matière de location financement</i>	4 378 15	2 620 22	25 3	7 023 40
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	40	65	-	105
Locations d'exploitation (**)	173	473	161	807
Minima garantis sur contrats de régie commerciale de droits sportifs	114	200	150	464
Engagements de dépenses sur investissements	5	12	24	41
Total des obligations contractuelles	4 710	3 370	360	8 440
Engagements reçus sur des contrats de commercialisation de droits sportifs signés avec des diffuseurs et partenaires	(191)	(226)	(98)	(515)

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2008.

(**) Loyers nominaux futurs au titre des contrats de location simple non résiliables, y compris minima garantis dans les contrats de concessions des magasins de distribution.

Le résultat opérationnel courant inclut en 2008 une charge de loyer de 184 M€ (en 2007 : 188 M€).

Les passifs financiers s'analysent comme suit :

	Paiements Prévus			Cumul	
	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	31.12.2008	31.12.2007
ORAPA	692	-	-	692	1 423
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit (net des dérivés)	31	2 323	4	2 358	1 429
Autres dettes financières	468	36	17	521	587
Autres passifs financiers non courants	1	247	4	252	193
Fournisseurs et comptes rattachés	1 845	-	-	1 845	1 849
Instruments financiers dérivés	82	-	-	82	174
Instruments passifs financiers courants	1 259	14	-	1 273	1 231
Total	4 378	2 620	25	7 023	6 886

Note 33 Engagements, passifs et actifs éventuels

Les informations communiquées ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

33.1 Engagements hors bilan

	31.12.2008	31.12.2007
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :		
- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	59	44
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	95	73
- autres engagements donnés	15	-
Actifs faisant l'objet d'engagements	2	3
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	2	16
Engagements reçus :		
- contre-garanties sur engagements donnés	59	-
- autres engagements reçus	25	20
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	657	1 721

Engagements de cessions de titres

Le Groupe a consenti des promesses de ventes, en vigueur au 31 décembre 2008, portant sur certaines de ses participations dont les deux plus importantes sont :

- celle détenue indirectement dans EADS (10,00 %, sous réserve de la diminution progressive de cette participation à hauteur d'environ 7,5 %, cf. note 27.3 de l'annexe consolidée sur l'émission des ORAPA EADS) : cette participation fait l'objet d'une promesse de vente exerçable à la valeur de marché et uniquement sous réalisation de conditions qui concernent l'inexécution d'obligations prévues au pacte d'actionnaires ou les cas de changement de contrôle sur Lagardère ou sur certaines de ses branches d'activité ;
- celle de 20 % détenue dans Canal+ France suite aux accords conclus le 4 janvier 2007 entre Vivendi, groupe Canal+ et Lagardère : Vivendi bénéficie d'un droit d'entraînement susceptible de conduire Lagardère à céder sa participation dans Canal+ France dans l'hypothèse où Vivendi aurait accepté une offre d'un tiers portant sur l'acquisition d'au moins 95 % du capital de Canal+ France (sous réserve de l'application préalable du droit de surenchère de Lagardère).

33.2 Litiges en cours

Les principaux litiges du groupe EADS N.V. et de Canal + France font l'objet d'une description respectivement dans le document d'enregistrement de EADS N.V. et le document de référence de Vivendi.

Construction du VAL à Taïpeh

Dans le cadre du projet de construction du VAL à Taïpeh, les ouvrages de génie civil, dont le DORTS (Department of Rapid Transit Systems) assurait la maîtrise d'oeuvre, ont été remis à Matra Transport avec près de trois ans de retard. Ces décalages ont engendré un certain nombre de surcoûts qui ont donné lieu au dépôt d'une réclamation de Matra Transport. À la suite de cette dernière, la chambre d'arbitrage de Taïpeh a décidé, le 6 octobre 1993, l'attribution à Matra Transport d'un montant supérieur à 200 MF (30,49 M€). Cette sentence arbitrale a été contestée par le DORTS qui a intenté plusieurs actions dont il a été définitivement débouté le 24 novembre 2000.

La sentence arbitrale du 6 octobre 1993 étant alors devenue définitive, Matra Transport a entrepris en 2001 devant la District Court la procédure d'exécution de ladite sentence. Toutefois, le DORTS a intenté devant la même District Court une action aux fins de s'opposer à cette exécution en invoquant essentiellement la prescription des droits de Matra Transport. Ce litige a été finalement tranché par un arrêt du 22 juillet 2005, dans lequel la Supreme Court a jugé qu'il n'y avait pas prescription, et par un arrêt du 21 mars 2007 dans lequel la Supreme Court a jugé que, contrairement à

ce que prétendait le DORTS, Matra Transport avait bien qualité pour mettre en oeuvre la procédure d'exécution de la sentence arbitrale de 1993 à l'encontre du DORTS qui avait été stoppée en 2001. En conséquence de ces deux décisions, le DORTS a versé en 2007 à Matra Transport la totalité de la somme qu'il a été condamné à lui payer par la justice taiwanaise au titre de la sentence arbitrale susvisée. Les modalités de calcul considérées par la District Court pour arrêter cette somme étant entachées de certaines erreurs faisant grief à Matra Transport, cette dernière a demandé à la justice taiwanaise de remédier à cette situation. Par une décision en date du 2 septembre 2008, la Supreme Court a fait droit à la demande de Matra Transport et a renvoyé cet aspect du litige devant la District Court afin que cette juridiction reconsidère sa position à cet égard.

A la suite de cet épisode judiciaire, le DORTS et Matra Transport ont engagé des discussions qui ont conduit à la conclusion d'une transaction, en conséquence de laquelle il a été mis un terme définitif à toutes les actions judiciaires en cours entre le DORTS et Matra Transport concernant le VAL à Taïpeh.

Litige contre ABN AMRO

Un porteur ayant converti des obligations convertibles en actions émises en 1993 et 1994, et exercé des bons de souscription d'actions émis en avril 1994, a engagé le 31 mai 2006 une action au fond devant le Tribunal de Commerce de Paris, aux fins d'être indemnisé du préjudice qu'il aurait subi par suite de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice de ces bons et obligations consécutivement à la mise en distribution par Lagardère SCA, au titre des exercices 1992, 1993 et 1994, de dividendes partiellement imputés sur un compte de « prime d'apport ». Sur l'appel formé par Lagardère SCA à l'encontre d'un premier jugement rendu le 19 juin 2007 par le Tribunal de Commerce de Paris (qui avait fait droit partiellement aux demandes d'ABN AMRO), la Cour de Paris a - par arrêt du 25 novembre 2008 - (i) condamné en l'état Lagardère SCA à indemniser le préjudice subi par ABN AMRO au titre de l'absence d'ajustement des conditions d'exercice des bons de souscription d'actions, et (ii) invité les parties à s'expliquer plus avant sur la recevabilité de la demande d'indemnisation formée à titre personnel par ABN AMRO en raison de l'absence d'ajustement des conditions de conversion des obligations convertibles. ABN AMRO a formé un pourvoi en cassation contre cet arrêt ; Lagardère SCA entend pour sa part régulariser à l'encontre du même arrêt un pourvoi incident, en particulier pour continuer d'invoquer l'irrecevabilité des demandes formées par ABN AMRO au regard notamment des règles de prescription applicables.

Recours en annulation déposé par Odile Jacob contre la décision d'agrément de Wendel Investissement comme repreneur des actifs d'Editis

Les procédures écrites des recours en annulation déposés par Odile Jacob contre la décision de la Commission de janvier 2004 et contre la décision d'agrément de Wendel Investissement comme repreneur des actifs d'Editis sont terminées et le Tribunal de Première Instance des Communautés Européennes (TPICE) devrait fixer en 2009 une date d'audience pour ces deux affaires.

Même dans le cas peu probable d'une remise en cause de ces décisions par le TPICE, aucun des éléments d'analyse existant ne permet à ce jour de retenir avec certitude l'hypothèse d'une remise en question de la cession des actifs Editis à Wendel Investissement.

Recours contre la décision du CSA de conclure une convention avec MCM

Suite à l'annulation par le Conseil d'Etat de la décision du CSA du 19 juillet 2005 autorisant MCM à exploiter le service d'édition et de télévision musicale sur la TNT dénommé Europe 2 TV (devenu Virgin 17), une nouvelle convention a été conclue avec le CSA le 24 juin 2008, sans appel à candidatures et avec effet au 1er juillet 2008, fixant les Heures de Grande Ecoute entre 9h et 12h et entre 15h et 23h.

Enquêtes de l'Autorité des Marchés Financiers, instruction pénale et actions intentées par des porteurs de titres EADS

A la suite des mouvements constatés sur le titre EADS et notamment de la baisse du cours intervenu le 14 juin 2006 consécutivement à la publication, le 13 juin 2006, par EADS d'un communiqué annonçant que sa filiale Airbus aurait des retards dans la livraison de l'A380, diverses actions ont été intentées par des porteurs d'actions EADS et diverses enquêtes ont été lancées par les autorités compétentes.

A ce jour, Lagardère SCA (ci-après « Lagardère ») a connaissance des procédures suivantes, dont certaines la visent (le document de référence de EADS recense également les procédures et actions dont EADS a connaissance et qui la visent).

a) Procédure conduite par l'AMF

Le 1er avril 2008, l'Autorité des Marchés Financiers a publié un communiqué dans lequel elle indiquait que le Collège de l'Autorité des Marchés Financiers s'était réuni le 31 mars 2008 pour examiner les conclusions de l'enquête conduite par la Direction des Enquêtes et de la Surveillance des Marchés (DESM) sur le marché du titre et de l'information financière délivrée par EADS à compter du 1er mai 2005.

Ce communiqué indiquait que l'AMF avait estimé nécessaire de notifier des griefs, d'une part pour manquement aux obligations de bonne information du marché pesant sur tout émetteur d'un titre coté sur un marché réglementé, d'autre part pour manquement à l'obligation d'abstention d'intervention sur le marché du titre pesant sur les personnes détenant une information privilégiée.

L'AMF précisait également que l'ensemble du dossier serait transmis sans délai au Parquet de Paris, mais qu'il allait de soi que les personnes concernées bénéficiaient pleinement de la présomption d'innocence.

Dans ce cadre, le 8 avril 2008, une notification des griefs a été adressée par le Président de l'AMF à Lagardère.

Elle repose sur le fait que la société Lagardère a cédé une part importante de sa participation au capital de la société EADS, en émettant, le 11 avril 2006, des obligations remboursables en action EADS (ORAPA) alors, selon les enquêteurs de l'AMF, qu'elle pourrait avoir été en possession d'informations privilégiées relatives :

- aux objectifs de marge et de résultat opérationnel du groupe EADS tels qu'exprimés dans le plan d'affaires 2006/2010 (Operative Planning) de la société EADS NV
- à l'augmentation significative des coûts de développement du modèle A350 dans sa version lancée au mois d'octobre 2005.

Cette notification des griefs a ouvert la phase contradictoire de la procédure de sanction administrative. Lagardère a également reçu le rapport établi par la Direction des Enquêtes et de la Surveillance des Marchés de l'Autorité des Marchés Financiers et a donc eu accès au dossier de l'AMF.

Le rapporteur de la commission des sanctions ayant fixé au 10 septembre 2008 au plus tard la date à laquelle Lagardère devait lui remettre son mémoire en défense, Lagardère a remis à ladite date son mémoire en défense.

Lagardère a été auditionnée le 9 janvier 2009 par le rapporteur de la Commission des sanctions.

Outre le dépôt de son mémoire initial et cette audition par le rapporteur, Lagardère déposera éventuellement, après le dépôt du rapport par le rapporteur, tout mémoire complémentaire mettant en avant les arguments dont elle considère qu'ils sont propres à écarter les accusations portées contre elle.

b) Information judiciaire ouverte contre X

A la suite d'une plainte d'une association de petits actionnaires de EADS et celle d'un actionnaire individuel de EADS, une information judiciaire a été ouverte contre X pour délit d'initiés.

Dans le cadre de l'instruction de ce dossier, des perquisitions ont été conduites, dont notamment dans les locaux de Lagardère.

Le magistrat en charge de cette instruction a, au cours de l'année 2008, mis en examen un certain nombre de personnes physiques, dirigeants actuels ou anciens de la société EADS ou d'Airbus.

A ce jour, Lagardère n'a ni été entendu, ni convoqué par le magistrat en charge de cette instruction.

c) Assignation de sociétés du groupe Crédit Mutuel à l'encontre de Lagardère et Natixis

Le 17 juin 2008, des sociétés appartenant au groupe Crédit Mutuel ont assigné, devant le Tribunal de Commerce de Paris, Lagardère et la société Natixis demandant à celui-ci d'annuler (i) l'émission par Lagardère et la souscription par IXIS CIB (aux droits de laquelle vient Natixis) en avril 2006 des obligations remboursables en actions à parité ajustables (ORAPA) ainsi que (ii) les ventes à terme qu'elles ont conclues avec Natixis.

Pour mémoire, le 11 avril, Lagardère a émis des ORAPA qui ont été souscrites par IXIS CIB et NEXGEN. Ces obligations sont remboursables en actions EADS.

Les demanderesses demandent la nullité du contrat d'émission obligataire. Elles soutiennent que Lagardère aurait été détenteur d'informations privilégiées et qu'à ce titre, Lagardère aurait dû s'abstenir de toute opération portant sur le titre EADS. A défaut de l'avoir fait, Lagardère, selon elles, a manqué à une règle impérative viciant de manière absolue l'émission. La nullité de l'émission obligataire emporte, toujours selon les demanderesses, celle des ventes à terme.

Lagardère considère les demanderesses, qui, au demeurant, n'ont aucun lien contractuel avec Lagardère, comme particulièrement mal fondées à venir contester la validité de l'émission obligataire et s'opposera à la totalité de leurs prétentions.

La première audience de procédure initialement fixée le 8 septembre 2008 s'est finalement tenue le 7 octobre 2008 (suite à un défaut de placement de la première assignation auprès du tribunal de commerce par les sociétés demanderesses, les sociétés Lagardère et Natixis ont été de nouveau assignées le 11 septembre 2008 dans les mêmes termes que la première assignation du 17 juin 2008). Plusieurs audiences de procédure ont eu lieu et notamment une audience le 28 janvier 2009 au cours de laquelle les défenderesses ont déposé des conclusions. Une nouvelle audience, pour remise de conclusions par les demanderesses doit avoir lieu le 6 mai 2009.

d) Class action initiée à l'encontre de Lagardère par des actionnaires de EADS

Le 13 juin 2008, le cabinet Dreier LLP a annoncé qu'il avait déposé une plainte aux Etats-Unis devant le Tribunal du district sud de New York au nom des acheteurs des titres cotés de EADS NV pendant la période allant du 9 mai 2005 au 11 mars 2008 inclus. La plainte repose sur l'allégation que Lagardère, Daimler et certains dirigeants de EADS, ont violé le « Securities Exchange Act » de 1934.

Le 4 août 2008, la demanderesse dans cette affaire Bobin contre Lagardère et autres s'est désistée. Cette affaire a donc été radiée.

Lagardère SCA qui a toujours considéré que cette affaire était irrecevable et mal fondée a pris acte de ce désistement.

Mise en jeu de la garantie de passif dans le cadre de la cession de l'activité Presse Quotidienne Régionale par Quillet

La société Quillet avait consenti à Groupe Hersant Média, à l'occasion de la vente à celle-ci, en décembre 2007, du pôle de presse quotidienne régionale qu'elle détenait, une garantie d'actif et de passif. Groupe Hersant Média a revendiqué le bénéfice de cette garantie à deux reprises, Quillet considérant à chaque fois que les demandes spécifiques formulées par Groupe Hersant Média n'étaient ni recevables ni fondées et ayant répondu en ce sens à Groupe Hersant Média.

Notification de griefs du Conseil de la Concurrence/Sportfive

La société Sportfive a reçu le 23 juin 2008 une notification de griefs du Conseil de la Concurrence relative à des pratiques alléguées d'entente avec la Fédération Française de Football (FFF) depuis 1992 et d'abus de position dominante depuis 2001 dans la gestion des droits de la FFF. La notification de griefs, qui constituait la première étape de la procédure formelle ouverte par le Conseil de la Concurrence, a permis à Sportfive de faire valoir ses droits en déposant en septembre 2008 ses observations sur la notification des griefs et d'avoir accès aux pièces du dossier. A la suite de ce premier échange contradictoire, Sportfive a reçu le 2 février 2009 un rapport, qui constitue l'acte par lequel les services d'instruction du Conseil de la concurrence répondent à ses observations précitées. La réception de ce rapport ouvre une seconde phase contradictoire écrite, dans le cadre de laquelle Sportfive est à nouveau appelée à présenter ses arguments.

Ces différentes phases ne préjugent en rien de l'issue définitive de la procédure.

Cette procédure fait partie des événements entrant dans le champ de la garantie, selon certaines conditions et modalités, consentie par certains anciens actionnaires de Sportfive à Lagardère Sports à la suite de l'acquisition de Sportfive en 2007.

Notification de griefs du Conseil de la Concurrence/Chaînes Jeunesse

Les sociétés Lagardère SCA et Lagardère Active ont reçu le 12 janvier 2009 une notification de griefs du Conseil de la concurrence relative à des pratiques alléguées dans le secteur de la télévision payante. La notification de griefs, qui dénonce diverses pratiques prétendument mises en œuvre par plusieurs entreprises du secteur, soutient, à l'encontre de Lagardère SCA et de Lagardère Active, que les exclusivités consenties à Groupe Canal Plus pour la distribution des chaînes jeunesse Canal J, Fille TV et Tiji tomberaient sous le coup de la prohibition des ententes. La notification de griefs constitue la première étape de la procédure formelle ouverte par le Conseil de la Concurrence, ce qui permet à Lagardère SCA et Lagardère Active de faire valoir leurs droits et d'avoir accès aux pièces du dossier. Cette phase ne préjuge en rien de l'issue définitive de la procédure.

Litige Canal+ contre Canal J

CNH (société du groupe Canal+) a déposé une requête devant le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) (enregistrée le 10 octobre 2008) en vue du règlement d'un litige qui l'oppose à Canal J. CNH réclame à Canal J le paiement de la somme de 2,4 M€ au titre de prestations techniques et du service de gestion assurés par CNH en tant qu'opérateur de multiplex R3 qui « héberge » Canal J (ainsi que les chaînes payantes de la TNT du groupe Canal+).

Canal J conteste le versement de ces sommes considérant que CNH a appliqué des modalités de répartition des coûts non conformes aux règles édictées par le CSA et réclame à CNH le remboursement d'un trop perçu.

Le CSA a pris la décision de prolonger la procédure et de lancer un questionnaire destiné aux parties aux litiges, aux distributeurs de la TNT payante ainsi qu'aux différents opérateurs de MUX.

Canal J ayant, fin décembre 2008, annoncé la restitution au CSA de son autorisation TNT relative au service Canal J et informé CNH de l'arrêt de la diffusion à compter du 30 avril 2009, CNH a adressé au Conseil une demande d'extension de saisine ainsi que du montant correspondant basée sur une analyse dont Canal J conteste les fondements juridiques.

Administrations fiscales / Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des Administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces Administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés. Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

Procédures gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage

Outre les litiges mentionnés ci-dessus, le Groupe est par ailleurs partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

Le Groupe n'a pas connaissance, pour une période couvrant les douze mois précédant immédiatement la publication du présent Document de Référence, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur sa situation financière ou sa rentabilité.

Note 34 Parties liées

34.1 Rémunération des dirigeants

Pour l'exercice 2008, le montant des rémunérations brutes allouées aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA (à l'exclusion des rémunérations versées par EADS) s'établit à 8,8 M€ et à 14,4 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant une provision dotée au titre du régime supplémentaire de retraite. En 2007, ces montants s'établissaient respectivement à 8,7 M€ et 14,3 M€.

En 2008, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe (hors EADS) par les personnes concernées s'élèvent à 49 846 € (en 2007 : 78 570 €). En 2007, 104 000 actions gratuites de la société Lagardère SCA leur avaient été attribuées.

34.2 Transactions avec les parties liées

Opérations conclues avec LC&M

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant commandité de Lagardère, incarne l'existence concrète du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité Exécutif. Celui-ci a pour rôle, autour des Gérants, d'élaborer la stratégie du Groupe et d'animer le développement de celui-ci, d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et d'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 225-38 et 226-10 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 2008, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 18,9 M€ (contre 19,3 M€ pour 2007). Après prise en compte des dépenses comptabilisées (rémunérations des membres du Comité Exécutif, 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'est élevé à 0,7 M€.

Transactions réalisées avec les Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne (NMPP)

Le Groupe utilise en France pour la distribution de ses magazines et fascicules les prestations du groupe de messagerie NMPP dans lequel il détient une participation de 49 %. En 2008, les commissions de distribution facturées aux sociétés intégrées du groupe Lagardère par les NMPP se sont élevées à 97 M€ (contre 106 M€ en 2007).

Par ailleurs, le groupe Lagardère a facturé en 2008 au groupe NMPP des prestations de services comprenant notamment des loyers immobiliers pour un montant total de 12 M€ (en 2007 : 11 M€).

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2008 avec des parties liées dans le cadre du cours normal des activités ne sont pas jugées significatives pour le Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché.

Note 35 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux

(En milliers d'euros)	2008			
	Mazars	%	Ernst & Young	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 255	88,6	3 755	76,3
<i>Lagardère SCA</i>	155	4,2	182	3,7
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 100	84,4	3 573	72,6
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	301	8,2	898	18,2
<i>Lagardère SCA</i>	-		-	
<i>Filiales intégrées globalement</i>	301	8,2	898	18,2
Sous-total	3 556	96,8	4 653	94,5
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
Juridique, fiscal, social	117	3,2	266	5,4
Autres	-		5	0,1
Sous-total	117	3,2	271	5,5
Total	3 673	100	4 924	100

(En milliers d'euros)	2007			
	Mazars	%	Ernst & Young	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3 270	79,9	3 874	78,4
<i>Lagardère SCA</i>	145	3,6	164	3,3
<i>Filiales intégrées globalement</i>	3 125	76,3	3 710	75,1
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	519	12,7	728	14,8
<i>Lagardère SCA</i>	-		-	
<i>Filiales intégrées globalement</i>	519	12,7	728	14,8
Sous-total	3 789	92,6	4 602	93,2
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement				
Juridique, fiscal, social	305	7,4	321	6,5
Autres	-		16	0,3
Sous-total	305	7,4	337	6,8
Total	4 094	100	4 939	100

Note 36 Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31.12.2008**Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2008**

LAGARDÈRE PUBLISHING				
SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTROLE
HACHETTE LIVRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	602 060 147	100,00	100,00
AIQUE GRUPO EDITOR SA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
ARMAND COLIN SAS	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	451 344 162	100,00	100,00
AUDIOLIB	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	499 165 694	45,00	75,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	377 627 583	100,00	100,00
BSSL	place du Moulin-Wette - 60120 BONNEUIL-LES-EAUX	711 720 458	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	3 rue Auber - 75009 PARIS	572 082 279	69,57	69,57
CHAMBERS HARRAPS PUBLISHER	ÉDINBOURG (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
CYBERTERRE	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	434 661 419	50,00	50,00
DIFFULIVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR SA	5 rue Laramiguière - 75005 PARIS	316 053 628	100,00	100,00
EDDL	5 rue du Pont de Lodi - 75006 PARIS	403 202 252	99,88	99,88
ÉDITION N° 1	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	312 285 745	100,00	100,00
ÉDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61 rue des Saints Pères - 75006 PARIS	562 023 705	98,63	98,63
ÉDITIONS JEAN-CLAUDE LATTÈS	17 rue Jacob - 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	451 344 170	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	27 rue Cassette - 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT SA	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	582 057 816	100,00	100,00
FERNAND HAZAN ÉDITEUR	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	562 030 221	99,94	99,94
GIE NORMA	103 avenue des Champs Elysées - 75008 Paris	389 487 562	100,00	100,00
GRUPE HATIER INTERNATIONAL	31 rue de Fleurus - 75006 Paris	572 079 093	100,00	100,00

GRUPO PATRIA CULTURAL	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
HL 93	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	390 674 133	100,00	100,00
HL FINANCES	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	384 562 070	100,00	100,00
HACHETTE Canada INC	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDING Ltd (ex HL UK Ltd)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE UK Ltd	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS Ltd	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HATIER DEVELOPPEMENT	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	302 655 089	100,00	100,00
LAROUSSE SA	21 rue du Montparnasse - 75006 PARIS	401 457 213	100,00	100,00
LAROUSSE ÉDITORIAL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	75 rue des Saints Pères - 75006 PARIS	562 136 895	99,94	99,94
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE (LGF)	43 quai de Grenelle - 75015 PARIS	542 086 749	59,99	59,99
MULTIMÉDIA ÉDUCATION RÉFÉRENCE	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	484 213 954	100,00	100,00
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIKA ÉDITION	19 bis rue Pasteur 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	428 902 704	100,00	100,00
SAMAS SA	58 rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	775 663 321	100,00	100,00
WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GRUPE ESCALA				
ESCALA EDUCACIONAL	SAO PAULO (BRÉSIL)		51,00	51,00
LAROUSSE DO BRAZIL PARTICIPACOES LTDA	MADRID (ESPAGNE)		51,00	100,00

GROUPE HATIER				
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137 route de Corbeil - Lieu-dit Balizy - 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LES ÉDITIONS DIDIER	13 rue de l'Odéon - 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LES ÉDITIONS FOUCHER	31 rue de Fleurus - 75006 PARIS	352 559 066	100,00	100,00
LES ÉDITIONS HATIER	8 rue d'Assas - 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	6 rue d'Assas - 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
SCI ASSAS RASPAIL	8 rue d'Assas - 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
SCI du 63 boulevard RASPAIL	63 boulevard Raspail - 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
SCI du 8 - 8 bis rue d'ASSAS	8 rue d'Assas - 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE HACHETTE LIVRE Espagne				
HACHETTE LIVRE ESPANA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
FORMENTO DE EDICION Y CULTURA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE LATINO AMERICA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
PAGSL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00
GROUPE ANAYA				
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)		100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)		99,60	99,60
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
EDICIONES TORMES SA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

EDICIONS XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)		100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK				
HACHETTE UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	TUGGERA (AUSTRALIE)		100,00	100,00
BOOKPOINT LTD	ABINGDON (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD (ex HACHETTE LIVRE AUSTRALIA PTY LTD)	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA	NEW DELHI (INDE)		100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND (ex HACHETTE LIVRE NEW ZEALAND)	AUCKLAND (NOUVELLE-ZELANDE)		100,00	100,00
JOHN MURRAY PUBLISHER LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP				
HACHETTE BOOK GROUP USA	BOSTON (USA)		100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP Canada Ltd	TORONTO (CANADA)		100,00	100,00
HBG HOLDINGS INC (Delaware)	BOSTON (USA)		100,00	100,00
PUBLISHER' S ADVERTISING LLC	BOSTON (USA)		100,00	100,00
GROUPE LITTLE BROWN BOOK GROUP				
LITTLE BROWN BOOK GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
PIATKUS BOOKS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00

GROUPE LAROUSSE MEXIQUE				
ÉDITIONS LAROUSSE MEXIQUE	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00

LAGARDÈRE ACTIVE				
<i>LAGARDÈRE ACTIVE - AUDIOVISUEL</i>				
LAGARDÈRE ACTIVE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	428 705 537	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	57 rue Grimaldi - 98000 MONACO	775 751 779	99,18	99,32
AMAYA TECHNISONOR	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	542 088 604	99,18	100,00
ANGEL PRODUCTIONS	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	384 015 491	99,18	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	324 873 421	99,18	100,00
AUBES PRODUCTIONS	20, rue Pergolèse – 750116 PARIS	429 138 019	99,18	100,00
CERT	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		98,99	99,81
CANAL J	28 rue François 1er – 75008 PARIS	343 509 048	99,18	100,00
DEMD PRODUCTIONS	14 rue Pergolèse - 75016 Paris	377 608 377	99,18	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1 ^{er}	14 rue Pergolèse - 75016 Paris	381 649 771	99,18	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	622 009 959	89,19	90,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	542 168 463	99,08	100,00
EUROPE 1 INTERACTIVE	43 - 45 avenue Victor Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	415 096 502	99,08	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	339 696 072	99,18	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	352 819 577	99,18	100,00
EUROPE 2 NORMANDIE	10 rue Sadi Carnot - 14000 CAEN	347 736 597	99,18	100,00
EUROPE IMAGES INTERNATIONAL	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE-BILLAN COURT	339 412 611	99,18	100,00

EUROPE NEWS	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	343 508 750	99,08	100,00
GMT PRODUCTIONS	64 rue du Château - 92100 BOULOGNE	342 171 667	99,18	100,00
HACHETTE PREMIÈRE & CIE	25 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	334 805 686	99,18	100,00
IMAGE & COMPAGNIE	14 rue Pergolèse - 75 016 PARIS	334 027 620	99,18	100,00
IMAGES ET SON CONSEIL	57 rue Grimaldi - 98000 MONACO		99,18	100,00
JEUNESSE INTERACTIVE	12 rue d'Oradour sur Glane - 75015 PARIS	491 848 222	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FM	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	441 942 760	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE MANAGEMENT	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	353 057 854	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	383 085 883	99,18	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE TV	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	334 595 881	99,18	100,00
LAGARDERE ENTERTAINMENT (ex LAGARDÈRE IMAGES)	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	309 001 477	99,18	100,00
LAGARDERE TELEVISION INTERNATIONAL (ex LAGARDÈRE IMAGES INTERNATIONAL)	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	612 039 164	99,18	100,00
LAGARDERE METROPOLES (ex LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ RÉGIONS)	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	329 209 993	99,18	100,00
LAGARDERE THÉMATIQUES	32 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	350 787 594	99,18	100,00
LÉO VISION	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	383 160 942	99,18	100,00
LES PRODUCTIONS 22	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	423 324 862	99,18	100,00
M5	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	424 230 225	99,18	100,00
MATCH TV	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	438 604 738	97,18	99,80
MAXIMAL NEWS TÉLÉVISION	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	384 316 907	99,18	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	24-26, quai Alphonse Le Gallo – 92100 BOULOGNE- BILLANCOURT	432 608 313	99,18	100,00
MCM	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	384 939 484	99,18	100,00
MEZZO	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	418 141 685	59,51	60,00
PERFORMANCES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	327 655 551	99,18	100,00

PROMOTION ET SPECTACLES D'EUROPE 1	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	632 042 495	99,08	100,00
RÉGIE 1	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	383 154 663	50,38	51,00
RÉGIE RADIO MUSIC	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	341 949 923	99,18	100,00
RFM ENTREPRISES	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	405 188 871	99,18	100,00
RMI FM	POZNAN (POLOGNE)		99,18	100,00
SPORT FM	149-151 rue Anatole France – 92534 LEVALLOIS –PERRET	450 964 937	99,18	100,00
TIMOON ANIMATION	4 place de Brazzaville - 75 015 PARIS	448 829 275	65,46	100,00
LAGARDERE MEDIA CONSULTING (ex TOP 50)	25 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	307 718 320	99,18	100,00
GROUPE LARI INTERNATIONAL				
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	388 404 717	99,18	100,00
AD POINT	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
AVA PRESS (MÉLODIA SAINT-PÉTERSBOURG UKV)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EDI POLOGNE	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	420 304 180	99,18	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		98,35	98,31
EKBY (MÉLODIA SAINT-PÉTERSBOURG FM)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EPFU	KIEV (UKRAINE)		99,18	100,00
EUROPA MÉDIA GROUPE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS FRANCE	26 bis rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	354 076 176	99,18	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROPE DEVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
EUROZET CONSULTING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
FM HOLDING	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
FM JAZZ	VARSOVIE(POLOGNE)		99,18	100,00
FORWARD-MÉDIA	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		99,18	100,00

FRANKFURT BUSINESS RADIO GmbH	FRANCFORT-SUR-LE-MAIN (ALLEMAGNE)		66,61	67,27
INFINITIV	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
KANOKO BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,18	100,00
LARI DEUTSCHLAND GmbH	SAARBRÜCK (ALLEMAGNE)		99,18	100,00
MUZYKA JAZZ RADIO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
NOVOE PODMOSKOVYE	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
OKEY RADIO	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		50,58	51,00
PUH HITT	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
PUH HITT BIELSKO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO 4 IN 1	FRANCFORT-SUR-LE-MAIN (ALLEMAGNE)		66,61	100,00
RADIO BONTON	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO KATUSHA (ELDORADIO)	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO LAS VEGAS	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPANY	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
RADIO PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		79,34	80,00
RADIO PLUS POLSKA ZACHOD	VARSOVIE (POLOGNE)		79,34	80,00
RADIO POGODA	LODZ (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO RÉGION (MELODIA MOSCOW)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO SBB RODLO	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO STACJA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO WARMIA MAZURY	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIO WARTA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RADIOZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		99,18	100,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		99,18	100,00

RRM SLOVAKIA	BRATISLAVA (RÉPUBLIQUE SLOVAQUE)		99,18	100,00
RTS INFORM	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
SAC (RADIO 7)	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
SPECTRUM FM	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
SPOPKA PRODUCENCKA PLUS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		89,06	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		99,18	100,00
GROUPE EUROPA PLUS ZAO				
EUROPA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS NIJNI NOVGOROD	NIJNI NOVGOROD (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS SAINT-PETERSBOURG ZAO	SAINT-PETERSBOURG (RUSSIE)		99,18	100,00
EUROPA PLUS VYBORG	VIBORG (RUSSIE)		84,30	85,00
INTEGRATED NETWORKS	MOSCOU (RUSSIE)		50,58	51,00
LAROCCO GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MEDIA PLUS REGION	MOSCOU (RUSSIE)		50,58	51,00
MEDIA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
MMT	MOSCOU (RUSSIE)		50,58	51,00
OMEGA	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO FM	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO FM SAINT-PÉTERSBOURG	SAINT-PÉTERSBOURG (RUSSIE)		97,19	100,00
RADIO RÉTRO ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		99,18	100,00
RADIO VOLNA	EKATERINBOURG (RUSSIE)		50,58	51,00
RÉTRO NOVOSIBIRSK	NOVOSIBIRSK (RUSSIE)		50,58	51,00

LAGARDÈRE ACTIVE - PRESSE

HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	582 101 424	99,97	100,00
ARSIX PRESSE	16/018 rue de L'Amiral Mouchez – 75014 PARIS	338 932 270	99,97	100,00
BEIJING HACHETTE ADVERTISING	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 662 329	99,98	100,00
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE PRESSE ET DE PUBLICITÉ (CIPP)	MONTE-CARLO (MONACO)		50,98	51,00
DIGITAL SPY	LONDRE (ROYAUME UNI)		99,97	100,00
DIVERSIFIED MEDIA COMPANY LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
ECEP	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	300 938 826	99,97	100,00
EDITIONS CHARLES MASSIN	16/18 rue de L'Amiral Mouchez – 75014 PARIS	542 083 118	99,97	100,00
EDITORAS DE REVISTAS Y SUPLEMENTOS SL	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
FEP UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		99,97	100,00
FENGISTONE HOLDING LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
FINANCIERE SCIPION	16/018 rue de L'Amiral Mouchez – 75014 PARIS	452 399 132	99,97	100,00
FRANCE-CANADA ÉDITIONS ET PUBLICATIONS	MONTRÉAL (CANADA)		99,97	100,00
FULL FEEL FACTORY	45 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS- PERRET	482 467 610	51,00	51,00
HACHETTE FILIPACCHI SA	MADRID (ESPAGNE)		99,11	99,14
HACHETTE FILIPACCHI 2000 SPOL	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		50,98	51,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIÉS	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI DUTCH TRADEMARK HOLDING BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI EXPANSION	MEXICO (MEXIQUE)		51,00	51,00
HACHETTE FILIPACCHI FILMS	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	572 028 959	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI HOLDINGS US	NEW YORK (USA)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI HONG KONG Ltd	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00

HACHETTE FILIPACCHI PRESSE POLSKA HOLDING	VARSOVIE (POLOGNE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE UKRAINE	KIEV (UKRAINE)		50,98	100,00
HACHETTE FILIPACCHI TAÏWAN	TAIPEH (TAÏWAN)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)		99,97	100,00
HACHETTE FUJIN GAHO	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
HACHETTE MAGAZINE VDB (ex HACHETTE FILIPACCHI NETHERLANDS)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		96,70	96,70
HACHETTE MUTIMÉDIA	43 - 45 avenue Victor Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	390 287 407	100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI EDITORE	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI INREACTIF	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI PUBBLICITA	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
ID GROUPE	78 rue du Docteur Bauer, 93400 SAINT-OUEN	425 059 987	99,97	100,00
L'INDISPENSABLE	16/018 rue de L'Amiral Mouchez – 75014 PARIS	582 080 552	99,97	100,00
INTERQUOT	23 rue Baudin- 92300 LEVALLOIS-PERRET	439 758 509	50,00	50,00
INFOBEBES	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	328 349 519	99,97	100,00
INTERDECO	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	345 404 040	99,97	100,00
INTERDECO GLOBAL ADVERTISING SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		50,98	100,00
INTERDECO MARKETING SERVICES	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	435 311 097	99,97	100,00
INTERNATIONAL MEDIA HOLDING BV (IMH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
INTERNATIONAL PUBLICATIONS HOLDING (IPH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
JADETIS	149 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS-PERRET	493 205 280	75,00	100,00
JUMPSTART AUTOMOTIVE MEDIA	SAN FRANCISCO (CALIFORNIA - USA)		99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND	43 - 45 avenue Victor Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADBAND MANAGEMENT	43 - 45 avenue Victor Hugo - 93534 AUBERVILLIERS	420 442 428	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE DIGITAL	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	497 909 051	100,00	100,00

LAGARDERE ACTIVE FINANCES (ex HACHETTE FILIPACCHI PRESSE FINANCES)	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	410 208 136	99,97	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE PUBLICITÉ INTERNET	28 rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	407 529 320	99,97	100,00
LAGARDÈRE DIGITAL France	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	433 934 312	100,00	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	23 rue Baudin - 92300 LEVALLOIS-PERRET	350 277 059	99,72	99,88
LEGION UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
LES AGENCES TV SEAP	7 - 9 rue de la Bourse - 75002 PARIS	391 817 467	99,97	100,00
LES ÉDITIONS FILIPACCHI	151 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	712 003 516	99,97	100,00
MAISON D'ÉDITION HFS	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
MÉTROPOLE MÉDIA PRESSE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	424 798 577	99,97	100,00
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	51,10
MULTIEDICIONES UNIVERSALES	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
NEWSWEB	34 avenue Berbard Palissy - 92210 SAINT-CLOUD	424 905 172	100,00	100,00
NOU. MAG. SRL	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
OPTION MEDIA	23 ave REILLE – 75014 PARIS	340 121 045	99,97	100,00
PRESSE PRATIQUE PARISIENNE	16/018 rue de L'Amiral Mouchez – 75014 PARIS	319 697 678	99,97	100,00
PRESSINTER	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	407 679 026	99,96	100,00
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	562 113 787	99,94	99,97
PUBLICATIONS GROUPE LOISIRS (PGL)	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	338 195 720	99,97	100,00
QUILLET SA	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 043 971	99,96	100,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE FÉMININE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	441 174 554	50,00	50,00
SOCIÉTÉ DE PRESSE H & H	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	452 134 307	99,97	100,00
SOCIÉTÉ DE TRAITEMENT DES PRODUITS DE PRESSE (STPP)	10 rue Thierry Le Luron - 92300 LEVALLOIS-PERRET	732 053 491	99,97	100,00
SOGIDE	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	311 845 226	59,98	60,00

GROUPE DOCTISSIMO				
DOCTISSIMO	33 rue Raffet – 75016 PARIS	399 444 629	100,00	100,00
DOCTISSIMO SOFTWARE	33 rue Raffet – 75016 PARIS	479 110 637	100,00	100,00
FLUCTUAT	7 impasse Charles Petit 4-6 bis impasse Cesselin 75011 PARIS	421 069 261	100,00	100,00
GROUPE NEXTEDIA				
NEXTEDIA	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	483 962 361	100,00	100,00
ADDVISEMÉDIA	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	450 040 951	100,00	100,00
ADOC	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	403 028 616	100,00	100,00
BONNIE & CLYDE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	483 494 498	60,00	60,00
CROSSVALUE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	431 364 306	100,00	100,00
IMERGENCE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	484 961 313	100,00	100,00
MONSIEUR WHITE	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	501 419 774	60,00	60,00
NEXTEDATA	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	505 282 764	87,50	100,00
NEXTEDIA TUNIS	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	3 902 661	100,00	100,00
NEXTPREMIUM	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	508 760 543	100,00	100,00
ONE RÉFÉRENCEMENT	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	448 134 015	100,00	100,00
POP OF THE COM	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	490 472 883	51,00	51,00
UN SOIXANTE DIX SEPT	5 rue Jules Lefebvre - 75009 PARIS	484 903 182	100,00	100,00
GROUPE PSYCHOLOGIES MAGAZINE				
GROUPE PSYCHOLOGIES (ex FINEV)	149 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS – PERRET	326 929 528	99,97	100,00
INTERPSYCHO	149 rue Anatole France – 92300 LEVALLOIS – PERRET	448 976 530	99,97	100,00
SELMA	149 - 151 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET	483 068 441	99,98	100,00
GROUPE TELEPHONE PUBLISHING				
TELEPHONE PUBLISHING	MADRID (ESPAGNE)		71,75	72,40
GABINETE ASTROLOGICO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
SISTEMAS TELEFONICOS AUXILIARES	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00

GROUPE IMG				
INTER MEDIA GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		50,75	100,00
ANTENNA-MINSK	MINSK (RUSSIE)		28,00	55,00
ANTENNA-VORONEZH	VORONEZH (RUSSIE)		26,00	51,00
CHOP MIG MOSCOU	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
EDITORIAL OFFICE OF NEWSPAPER ANTENNA	MOSCOU (RUSSIE)		100,00	100,00
EDITORIAL OFFICE TELESEM	ASTRAKHAN (RUSSIE)		26,00	51,00
EXPRESS-SOCTCHI	SOCTCHI (RUSSIE)		40,27	79,00
IMG-KICHINEV	KICHINEV (MOLDAVIE)		50,98	100,00
IMG PERM	PERM (RUSSIE)		37,47	73,50
IMG-SIBIR	SIBIR (RUSSIE)		38,23	75,00
IMG URAL	EKATERINBURG (RUSSIE)		50,98	100,00
IMG-VOLGA	VOLGA (RUSSIE)		43,33	85,00
MEDIA RESERVE-CHISINAU	CHISINAU (RUSSIE)		26,00	51,00
MEDIA RESERVE-KURSK	KURSK (RUSSIE)		50,98	100,00
MEDIA RESERVE-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		26,00	51,00
MEDIA RESERVE-SOCTCHI	SOCTCHI (RUSSIE)		50,98	100,00
MEDIA RESERVE-VOLGOGRAD	VOLGOGRAD (RUSSIE)		50,98	100,00
RG PRESS-SERVICE	EKATERINBURG (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-ASTRAKHANI	ASTRAKHAN (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-BARNAUD	BARNAUD (RUSSIE)		38,23	75,00
TELESEM-CHEBOKSARAKH	CHEBOKSARY (RUSSIE)		34,23	67,14
TELESEM-CHELIABINSK	CHELIABINSK (RUSSIE)		41,29	81,00
TELESEM-LIPETSK	LIPETSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-NOVOKUZNETSK	NOVOKUZNETSK (RUSSIE)		50,98	100,00

TELESEM-OMSK	OMSK (RUSSIE)		38,23	75,00
TELESEM-ORENBURG	ORENBURG (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-PENZA	PENZA (RUSSIE)		21,92	43,00
TELESEM-ROSTOVE	ROSTOVE (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-RYAZAN	RYAZAN (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-SAINT PÉTERSBOURG	SAINT PÉTERSBOURG (RUSSIE)		25,48	50,00
TELESEM-SAMARA	SAMARA (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-SARATOV	SARATOV (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-STAVROPOL	STAVROPOL (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-SURGUT	SURGUT (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-TOMSK	TOMSK (RUSSIE)		43,33	85,00
TELESEM-TULA	TULA (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-TVERI	TVERI (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-TYUMEN	TYUMEN (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-UFE	UFE (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-ULIANOVSK	ULIANOVSK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-VLADIVOSTOKE	VLADIVOSTOK (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-VOLGOGRADE	VOLGOGRAD (RUSSIE)		26,00	51,00
TELESEM-YAROSLAVI	YAROSLAVI (RUSSIE)		50,98	100,00
TELESEM-VLADIMIR	VLADIMIR (RUSSIE)		38,23	75,00
TELESEM-VORONEZH	VORONEZH (RUSSIE)		50,98	100,00

LAGARDÈRE SERVICES

LAGARDÈRE SERVICES	2 rue Lord Byron - 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
AELIA	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 253 518	84,49	84,49
AELIA POLSKA	WARSZAWA (POLOGNE)		87,59	100,00
AELIA UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	380 193 938	84,49	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Parc 12 rue Saint Exupéry - 77290 COMPANS	408 053 809	55,56	65,76
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ESPANA	MADRID (ESPAGNE)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL ITALIA	MILAN (ITALIE)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL NEDERLAND	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		55,56	100,00
AÉROBOUTIQUE RETAIL GROUPE	LONDRES (ROYAUME-UNI)		41,67	75,00
AÉROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		44,45	80,00
AMADEO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	99,74
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		100,00	100,00
LPA TRANSPORT	HASSELT (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRISUD	LIÈGE (BELGIQUE)		100,00	100,00
DISTRIWEST NV	REKKEM (BELGIQUE)		100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	423 402 312	84,49	100,00
DYNAPRESSE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
EURODIS	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	428 705 982	84,49	100,00

FERS	WIESBADEN (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
HDS BELGIUM (ex ZENDIS BELGIUM)	BRUXELLES (BELGIQUE)		100,00	100,00
HDS CANADA	MONTRÉAL (CANADA)		100,00	100,00
HDS DEUTSCHLAND	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS EINZELHANDEL	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
HDS HONG KONG	HONG KONG (CHINE)		100,00	100,00
HDS INMEDIO ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		100,00	100,00
HDS POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
HDS RETAIL NORTH AMERICA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
HORESA	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
IBD	OSTENDE (BELGIQUE)		100,00	100,00
LS ASIA PACIFIC PTY LIMITED (ex LS Australia)	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
MEDICOM SANTE	126 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	451 199 947	51,00	51,00
M. TRAFIK	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	414 434 431	100,00	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		65,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
OLF	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	100,00
PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION	FRIBOURG (SUISSE)		65,00	65,00
PAYOT SA	LAUSANNE (SUISSE)		65,00	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (SUISSE)		65,00	100,00
PRESS RELAY LOGAN	NEW YORK (USA)		87,00	87,00
PRESS RELAY/RMD - DELTA	NEW YORK (USA)		83,00	83,00

PRESS RELAY WASHINGTON NATIONAL	NEW YORK (USA)		90,00	90,00
PRESS-SHOP ALG	BRUXELLES (BELGIQUE)		81,74	81,75
RELAY France (ex RELAIS H)	126 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00
SCSC	126 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		51,00	51,00
TIZZIT	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,73	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	80,01
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00

LAGARDÈRE SPORTS				
LAGARDÈRE SPORTS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	453 759 078	100,00	100,00
L.O.N.A	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	491 036 273	100,00	100,00
GROUPE SPORTFIVE				
SPORTFIVE SA	70 - 72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	873 803 456	100,00	100,00
ACTIVE SPORTS MARKETING	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
BATAILLE PRODUCTION	70 - 72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	350 857 686	100,00	100,00
BERMITZ SPORTS ADVERTISING	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
FOOTBALL FRANCE PROMOTION	70 - 72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	324 592 674	100,00	100,00
FOX SPORTS	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GIE GDL	70 - 72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	428 857 171	100,00	100,00

INTERNATIONAL SPORTS MEDIA	MELBOURNE (AUSTRALIE)		100,00	100,00
ISPR	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
ISPR NORDIC	STOCKHOLM (SUEDE)		100,00	100,00
JOHO SERVICE	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
MEDIA FOOT BELGIQUE	BRUXELLES (BELGIQUE)		99,87	99,87
MULTIMEDIA GLOBAL FINANCE	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)		100,00	100,00
RC&A SPORTS MANAGEMENT	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
S5 ASIA Sdn.BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		100,00	100,00
SOCIETE D'EXPLOITATION DE DROITS SPORTIFS (S.E.D.S.)	70 - 72 rue du Gouverneur Général Eboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	349 658 336	100,00	100,00
SPONSORMATIC	COPENHAGUE (DANEMARK)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE GmbH & Co. KG	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ARGENTINA	BUENOS AIRES (ARGENTINE)		100,00	100,00
SPORTFIVE FINANCIAL SERVICES GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE IBERIA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERMEDIATE GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE INTERNATIONAL	GENEVE (SUISSE)		100,00	100,00
SPORTFIVE ITALY	TURIN (ITALIE)		100,00	100,00
SPORTFIVE LTD	HERZELIYA PITUACH (ISRAEL)		100,00	100,00
SPORTFIVE MALAYSIA Sdn.	KUALA LUMPUR (MALAISIE)		30,00	30,00
SPORTFIVE MARKETING ESPORTIVO	RIO DE JANEIRO (BRESIL)		100,00	100,00
SPORTFIVE POLAND Sp ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
SPORTFIVE SINGAPOUR PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		100,00	100,00
SPORTFIVE TENNIS	70 - 72 rue du Gouverneur Général Éboué 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	321 500 803	99,99	99,99
SPORTFIVE TURKEY	ISTANBUL (TURQUIE)		100,00	100,00

SPORTFIVE UK INTERNATIONAL Ltd	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
SPORTFIVE USA	LOS ANGELES (USA)		100,00	100,00
SPORTFIVE VERWALTUNGS GmbH	COLOGNE (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SPORTS RIGHT ACQUISITIONS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
SPORTS RIGHT ACQUISITIONS UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
GROUPE PR EVENT				
PR EVENT I SVERIGE	GOTEBORG (SUEDE)		100,00	100,00
PR EVENT I GOETBORG AB	GOTEBORG (SUEDE)		100,00	100,00
PR EVENT I BASTAD AB	GOTEBORG (SUEDE)		100,00	100,00
GROUPE IEC IN SPORTS				
IEC INVESTMENTS AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC HOLDING AB	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC IN SPORTS INTERNAL EVENTS AND COMMUNICATION	STOCKHOLM (SUÈDE)		100,00	100,00
IEC LAUSANNE	LAUSANNE (SUISSE)		100,00	100,00
GROUPE UPSOLUT				
DEUTSCHAND TOUR GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		75,10	75,20
EVENTERPRISE	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT EVENT GMBH	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT MERCHANDISING GMBH & CO.KG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	51,00
UPSOLUT SPORT AG	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
UPSOLUT VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		51,00	100,00

HORS BRANCHES

LAGARDÈRE SCA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	320 366 446	100,00	100,00
ARLIS	6 rue Laurent Pichat - 75116 PARIS	400 231 056	100,00	100,00
AXELIS	11 rue Pierre Rigaud - 94200 IVRY-SUR-SEINE	451 344 238	100,00	100,00
DARIADE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	400 231 072	100,00	100,00
DÉSIRADE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	402 345 268	100,00	100,00
ÉCRINVEST 4	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	434 211 793	100,00	100,00
ÉCRINVEST 7	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	451 291 371	100,00	100,00
ÉDIFINANCE PARTICIPATIONS	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	440 143 741	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT	6 rue Laurent Pichat - 75116 PARIS	315 782 490	100,00	100,00
FINANCIÈRE DE PICHAT ET CIE	6 rue Laurent Pichat - 75116 PARIS	320 366 453	100,00	100,00
HACHETTE SA	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
HÉLIOS	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	433 436 870	100,00	100,00
HOLPA	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA, Inc	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	433 565 819	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 991 167	100,00	100,00
LAGARDÈRE UK	LONDRES (ROYAUME-UNI)		100,00	100,00
MNC	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	345 078 927	100,00	100,00
MP 65	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	348 971 854	99,42	100,00
MP 98	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	387 941 636	99,41	100,00
MATRA MANUFACTURING & SERVICES – DEP	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	318 353 661	100,00	100,00
MATRA PARTICIPATIONS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
MATRAVISION INC	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
PROMOTEC 5000 SL	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00

SOFRIMO	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	569 803 687	100,00	100,00
SOPREDIS	5 place des Marseillais - 94220 CHARANTON-LE-PONT	602 020 455	100,00	100,00
TEAM LAGARDÈRE	121 avenue de Malakoff - 75116 PARIS	482 741 725	100,00	100,00
GROUPE TRANSPORT				
MATRA TRANSPORT	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	662 000 447	100,00	100,00
SOFIMATRANS	4 rue de Presbourg - 75116 PARIS	325 646 388	100,00	100,00

Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2008

SOCIÉTÉ	SIÈGE	N° de SIREN	% D'INTÉRÊT	% DE CONTROLE
LAGARDÈRE PUBLISHING				
ÉDITIONS J'AI LU	87 quai Panhard et Levassor - 75013 PARIS	582 039 673	35,33	35,33
HARLEQUIN SA	83 - 85 boulevard Vincent Auriol - 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00
LAGARDÈRE ACTIVE				
<i>LAGARDÈRE ACTIVE - AUDIOVISUEL</i>				
CAPITAL IMAGE	64 rue du Château - 92100 BOULOGNE BILLANCOURT	453 909 848	49,59	50,00
EUROPE RÉGIES OUEST	16 avenue Henry Fréville - 35200 RENNES	410 666 150	48,60	49,00
GULLI	12 rue d'Oradour sur Glane - 75015 PARIS	480 937 184	65,46	50,00
NOUVELLES TÉLÉVISIONS NUMÉRIQUES	28 rue François 1er - 75008 PARIS	449 779 487	39,67	40,00
PHARE OUEST PRODUCTIONS	14 rue Pergolèse - 75116 PARIS	449 491 166	49,59	50,00
VIRGIN MEGA	52 avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	432 573 806	48,60	49,01
GROUPE LARI INTERNATIONAL				
107.8 ANTENNE AC GmbH	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		50,72	49,00
107.8 ANTENNE AC GmbH & Co. KG	WÜRSELEN (ALLEMAGNE)		50,72	49,00
ACCELERATION MEDIA	CAPE TOWN (AFRIQUE DU SUD)		49,59	50,00
EURO RADIO SAAR	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		50,72	50,00
JACARANDA	CENTURION (AFRIQUE DU SUD)		19,84	20,00
MAX LOYD	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)		33,72	34,00
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		19,84	20,00
RADIO 3000	EUPEN (BELGIQUE)		24,85	49,00
RADMARK	RIVOGNA (AFRIQUE DU SUD)		29,75	50,00

LAGARDÈRE ACTIVE - PRESSE				
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	Parc de Pontillat - 77340 PONTAULT-COMBAULT	326 966 660	49,97	50,00
BURDA POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		51,00	50,00
CANAL+ FRANCE	1 place du Spectacle - 92130 ISSY LES MOULINEAUX	421 345 695	20,00	20,00
CELLFISH MEDIA LLC	NEW YORK (USA)		56,18	25,00
D3P	212 avenue Paul Doumer – 92500 RUEIL MALMAISON	484 455 001	50,00	50,00
DE AGOSTINI PERIODICI	NOVARA (ITALIE)		51,00	50,00
DECOREVISTAS	MADRID (ESPAGNE)		49,99	50,00
DISNEY HACHETTE PRESSE	10 rue Thierry Le Luron - 92300 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00
ÉDITIONS PHILIPPE AMAURY	25 avenue Michelet - 93400 SAINT-OUEN	552 102 121	24,99	25,00
ELLE VERLAG	MUNICH (ALLEMAGNE)		49,99	50,00
GRIMOCO	CHYPRE		25,00	49,00
GUTS	99 - 103 rue de Sèvres - 75008 PARIS	399 391 879	50,00	50,00
HACHETTE EIN'S MEDIAS	SÉOUL (CORÉE DU SUD)		49,99	50,00
HACHETTE FILIPACHI AUSTRALIA	SYDNEY (AUSTRALIE)		50,00	50,00
HACHETTE FILIPACCHI MAGAZINE SP	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
HACHETTE PACIFIC PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)		49,99	50,00
HACHETTE RIZZOLI INTERNATIONAL	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		49,99	50,00
HAFIBA	11 rue de Rouvray - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	410 476 592	49,98	50,00
HMC ITALIA (ex HACHETTE MARIE CLAIRE ITALIA)	MILAN (ITALIE)		49,00	49,00
HOLDING E PROUVOST	149 rue Anatole France - 92300 LEVALLOIS-PERRET		41,99	42,00
HS 24	MILAN (ITALIE)		49,99	50,00
LE MONDE INTERACTIF	16 - 18 quai de la Loire - 75019 PARIS	419 388 673	34,00	34,00
LES PUBLICATIONS TRANSCONTINENTALES HACHETTE	MONTRÉAL (CANADA)		49,99	50,00
OEE Ltd (BECAUSE)	LONDRES (ROYAUME-UNI)		25,37	25,37

S.E.T.C.	48 - 50 boulevard Senard - 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	39,29	39,31
SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ÉDITIONS DE JOURNAUX ET D'IMPRIMÉS COMMERCIAUX (SFEJIC)	25 avenue du Président Kennedy - 68000 MULHOUSE	945 750 735	20,01	20,01
VOETBALL MEDIA BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		49,75	50 ,00
ZAO HMCR (ex-HACHETTE MARIE CLAIRE RUSSIE)	MOSCOU (RUSSIE)		24,99	49,00
LAGARDÈRE SERVICES				
C-STORE	55 , rue Deguingand 92689 LEVALLOIS-PERRET	505 387 795	50 ,00	50 ,00
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00
LOGAIR	4 place de Londres - 95726 ROISSY	443 014 527	27,78	50,00
SOCIETE DE DISTRIBUTION AÉROPORTUAIRE	114 avenue Charles De Gaulle - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	552 016 628	42,20	50,00
LAGARDÈRE SPORTS				
WSG	SINGAPOUR (SINGAPOUR)		70,74	33,33
GROUPE SPORTFIVE				
HSV-UFA STADIONMANAGEMENT & VERWALTUNGS	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
JUNIPER GROUP Gmbh	BERLIN (ALLEMAGNE)		25,50	25,50
PBM GR – PEOPLE BRAND MANAGEMENT Gmbh	HAMBOURG (ALLEMAGNE)		33,33	33,33
STADION FRANKFURT MANAGEMENT Gmbh	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
STADION FRANKFURT MANAGEMENT PAYMENT Gmbh	FRANCFORT (ALLEMAGNE)		50,00	50,00
ZACHEL AG	BERLIN (ALLEMAGNE)		30,00	30,00
HORS BRANCHES				
GROUPE EADS (EADS et ses filiales)	AMSTERDAM (PAYS - BAS)		10,00	(1)
GLOBAL CAR SERVICES	121 avenue de Malakoff - 75016 PARIS	304 233 406	50,00	50,00
SOGEADE	121 avenue de Malakoff - 75216 PARIS	401 959 994	40,00	40,00

(1) Modalités de contrôle définies par le pacte d'actionnaires entre Lagardère, Daimler et l'Etat français.

Note 37 Comptes consolidés 2007 et 2006

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 138 à 244 du Document de référence de l'exercice 2007 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2008 sous le no D.08-0195.
- les comptes consolidés et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 160 à 291 du Document de référence de l'exercice 2006 déposé auprès de l'AMF en date du 3 avril 2007 sous le no D.07-0268.

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 PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX DE LAGARDERE SCA

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX DE LAGARDERE SCA AU 31 DECEMBRE 2008

1. Compte de résultat

<i>(en M€)</i>	2008	2007
Produits d'exploitation	2	13
Résultat d'exploitation	(39)	(33)
Résultat financier	432	684
Résultat courant	393	651
Résultat exceptionnel	22	93
Profit d'impôts	76	89
Résultat net comptable	491	833

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

- Au 31 décembre 2008, le résultat d'exploitation s'établit en perte à 39 M€. Il enregistre les frais de fonctionnement de la structure holding ainsi que divers honoraires facturés à raison de prestations réalisées pour celle-ci. Les produits d'exploitation des exercices 2008 et 2007 sont constitués, pour l'essentiel, d'honoraires enregistrés en charges d'exploitation et refacturés à d'autres entités du Groupe, opérations sans incidence sur le résultat d'exploitation.

• Le résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en M€)</i>	2008	2007
Produits des VMP et assimilés	13	28
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	133	125
Intérêts des emprunts et financements	(151)	(162)
Intérêts TSDI 1992 (nets de prime)	-	(9)
Produits (frais) financiers nets	(5)	(18)
Dividendes encaissés ou à recevoir	575	711
Dotations et reprises de provisions	(138)	-
Divers	-	(9)
Résultat financier	432	684

Au 31 décembre 2008, le résultat financier ressort en profit à 432 M€ contre 684 M€ au 31 décembre 2007.

Les principales raisons de cette variation sont les suivantes :

- l'encaissement de 575 M€ de dividendes dont 567 M€ en provenance de Désirade (société holding de détention de la participation détenue dans EADS) et 7 M€ en provenance de Matra Manufacturing & Services ; en 2007, les dividendes versés s'élevaient à 711 M€ dont 691 M€ en provenance de Désirade, et 15 M€ en provenance de Matra Manufacturing & Services.
- les dotations aux provisions qui s'élèvent en 2008 à 138 M€ comprenant pour l'essentiel :
 - d'une part, une dépréciation de 111 M€ sur les options d'achats d'actions propres acquises auprès de Barclays Bank PLC de 2005 à 2007 afin d'assurer la couverture des plans d'options d'achat d'actions mis en place au profit des salariés du Groupe et ce, afin d'ajuster la valeur de ces options à leur valeur de marché au 31 décembre 2008 soit 13 M€ ;
 - d'autre part, une provision de 35 M€ sur le portefeuille d'actions propres détenues pour ajustement à leur cours côté de fin d'exercice.
- Le résultat exceptionnel, +22 M€ en 2008, est principalement constitué de reprises de provisions pour risques. En 2007, il s'élevait à +93 M€ et comprenait à hauteur de 88 M€ un profit lié à l'annulation du TSDI 1992 ainsi que des primes correspondantes.
- Le profit d'impôt, +76 M€ en 2008, représente comme pour les exercices précédents le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement, le groupe fiscal Lagardère disposant toujours au 31 décembre 2008 d'un report déficitaire.

2. Bilan et financement

Actif		
<i>(en M€)</i>	31.12.2008	31.12.2007
Actif immobilisé	7 099	6 802
Créances d'exploitation et divers	92	224
Comptes courants Groupe	-	5
Disponibilités	134	37
Total actif	7 325	7 068

Passif		
<i>(en M€)</i>	31.12.2008	31.12.2007
Capitaux propres	3 222	3 059
Autres fonds propres	-	-
Provisions pour risques et charges	103	134
Dettes financières	3 919	3 802
Concours bancaires à court terme	-	1
Autres dettes	81	72
Total passif	7 325	7 068

Au tableau de financement, les flux générés par l'activité 2008 sont positifs à 654 M€ dont 575 M€ correspondent aux dividendes encaissés sur l'exercice.

Les flux d'investissement s'affichent à un montant net de 518 M€ qui comprennent notamment une progression des prêts aux filiales du Groupe à hauteur de 355 M€ et des rachats d'actions propres (nets de revente) à hauteur de 102 M€.

Les opérations financières présentent en 2007 un solde négatif de -38 M€ comportant :

- les dividendes versés (-174 M€) ;
- le remboursement, à leur échéance, de la deuxième tranche de l'ORAPA EADS (-664 M€), de la ligne à 7 ans de l'emprunt privé US 2001 (-169 M€) et du crédit structuré 2003 (-70 M€) ;
- un tirage de +1 080 M€ sur la ligne du crédit syndiqué 2005 ;
- une diminution des comptes courants Groupe de -41 M€.

Au 31 décembre 2008, la trésorerie disponible s'élève à 134 M€, en hausse de 98 M€ par rapport au 31 décembre 2007.

Par ailleurs, le 21 juillet 2008, Lagardère SCA a procédé à une réduction de capital par annulation de 3 millions d'actions autodétenues (soit 2,23 % de son capital social) qui se traduit par une réduction du capital social de 18 M€ et des primes d'émission de 122 M€.

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible et des avances en compte courant auprès des filiales moins les dettes financières évolue comme suit :

	31.12.2008	31.12.2007
<i>(en M€)</i>		
Trésorerie (endettement) net total	(3 785)	(3 761)

En 2008, l'endettement net est en progression de 24 M€ qui résulte, pour l'essentiel, de l'excédent des dividendes versés (-174 M€) sur les fonds dégagés par les opérations de l'exercice (+136 M€).

6.5 COMPTES SOCIAUX DE LAGARDERE SCA

BILAN DE LA SOCIETE MERE AU 31 DECEMBRE 2008

Actif				
<i>(en M€)</i>	31.12.2008 Montants bruts	31.12.2008 Amortissements et provisions	31.12.2008 Montants nets	31.12.2007 Montants nets
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières				
– Participations	3 373	119	3 254	3 164
– Créances rattachées aux participations	3 733	7	3 726	3 460
– Autres titres immobilisés	160	41	119	178
– Prêts	-	-	-	-
– Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Actif immobilisé	7 266	167	7 099	6 802
Créances d'exploitation	-	-	-	-
Créances diverses	154	113	41	178
Valeurs mobilières de placement	121	-	121	27
Disponibilités	13	-	13	10
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
Actif circulant	288	113	175	215
Charges à répartir sur plusieurs exercices	-	-	-	-
Écarts de conversion - Actif	51	-	51	51
Total Actif	7 605	280	7 325	7 068

Passif		
<i>(en M€)</i>	31.12.2008 Montants	31.12.2007 Montants
Capital social	800	818
Primes d'émission, de fusion et d'apport	1 063	1 198
Réserves		
– Réserve légale	87	87
– Réserves réglementées	-	-
– Autres réserves	31	31
Report à nouveau	750	92
Résultat net de l'exercice	491	833
Capitaux propres	3 222	3 059
Provisions pour risques et charges	103	134
Emprunts assortis de conditions particulières	-	-
Dettes financières		
– Emprunts obligataires	1 204	2 069
– Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	1 845	822
– Dettes rattachées à des participations	870	911
Dettes d'exploitation	4	15
Dettes diverses	26	10
Comptes de régularisation	-	-
Ecart de conversion - Passif	51	48
Total Passif	7 325	7 068

RESULTAT DE LA SOCIETE MERE AU 31 DECEMBRE 2008

Résultat		
<i>(en M€)</i>	2008	2007
Produits d'exploitation	1	13
Charges d'exploitation	(40)	(46)
Résultat d'exploitation	(39)	(33)
Produits financiers	830	938
Charges financières	(340)	(229)
Variation des provisions	(58)	(25)
Résultat financier	432	684
Résultat courant avant impôt	393	651
Résultat exceptionnel	22	93
Impôt sur les résultats	76	89
Résultat net	491	833

TABLEAU DE FINANCEMENT DE LA SOCIETE MERE AU 31 DECEMBRE 2008

<i>(en M€)</i>	2008	2007
Résultat net comptable	491	833
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	110	16
Résultat sur cessions d'immobilisations	-	(1)
Profit sur l'annulation du TSDI 1992	-	(88)
Variation du besoin en fonds de roulement	53	(22)
Flux générés (consommés) par l'activité	654	738
Investissements financiers	(845)	(1 478)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	10	45
Diminution des créances et des prêts	317	219
Solde des opérations d'investissement	(518)	(1 214)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	136	(476)
Dividendes versés	(174)	(163)
Diminution des emprunts et dettes financières	(903)	(664)
Augmentation de capital	-	-
Emprunts nouveaux	1 080	600
Variation des comptes courants Groupe	(41)	24
Solde des opérations financières	(38)	(203)
Variation de trésorerie	98	(679)
Trésorerie début de période	36	715
Trésorerie fin de période	134	36

ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX AU 31 DECEMBRE 2008

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

Commentaires généraux

La société Lagardère SCA est un holding financier dont le bilan est principalement composé, d'une part, de participations et de comptes courants existant avec ses filiales et, d'autre part, des moyens de financement du Groupe.

Principes et méthodes comptables

1. Généralités

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires applicables en France. Ils respectent en particulier les dispositions du Règlement 99-03 du Comité de la Réglementation Comptable.

Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

2. Immobilisations financières

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Des provisions pour dépréciation 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 provisions pour dépréciation 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 SOCIAUX

1. Actif immobilisé

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2008	Augmentation	Diminution	31.12.2008
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières				
Participations et autres titres	3 512	208	187	3 533
Créances rattachées à des participations	3 484	807	558	3 733
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Total actif immobilisé	6 996	1 015	745	7 266

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01.01.2008	Augmentation	Diminution	31.12.2008
Immobilisations financières				
Participations et autres titres	170	100	110	160
Créances rattachées à des participations	24	-	17	7
Total	194	100	127	167

2. Créances

Au 31.12.2008, 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	3 733	47	3 686
Créances de l'actif circulant	154	30	124
Total	3 887	77	3 810

3. Valeurs mobilières de placement

	31.12.2008	31.12.2007
Valeur brute	121	27
Provision pour dépréciation	-	-
Valeur nette	121	27
Valeur d'inventaire	121	27
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	Total
Capitaux propres au 31.12.2007	818	1 316	92	833	3 059
Réduction de capital et imputation du mali lié à la fusion MP 55 (*)	(18)	(136)	-	-	(154)
Dividendes distribués	-	-	(174)	-	(174)
Affectation du résultat 2007	-	-	833	(833)	-
Résultat de l'exercice	-	-	-	491	491
Capitaux propres au 31.12.2008	800	1 180	751	491	3 222

(*) Le 21 juillet 2008, la société a annulé 3 000 000 actions pour un montant de 140 M€. A la suite de cette opération, le capital de la société est de 131 133 286 titres au nominal de 6,1 €.

Le mali technique dégagé le 29 avril 2008 lors de l'absorption par voie de fusion de la société MP 55 a été imputé sur le poste primes d'émission pour 14 M€.

5. Emprunts obligataires

A La Société a émis le 24 janvier 2001 sur le marché américain du placement privé un emprunt obligataire pour un montant total de 500 M\$ réparti en trois tranches :

- une tranche à 5 ans pour 125 M\$ avec un coupon de 7,06 %, remboursée en 2006.
- une tranche à 7 ans pour 150 M\$ avec un coupon de 7,25 %, remboursée en 2008.
- une tranche à 10 ans pour 225 M\$ avec un coupon de 7,49 %, en cours au 31.12.2008.

Chaque tranche a fait l'objet de billets à ordre (notes) spécifiques aux montants souscrits par les investisseurs.

L'emprunt émis en dollars à taux fixe a fait l'objet de contrats d'échange simultanés avec des banques qui conduisent la société à être endettée au 31 décembre 2008 en euros pour un montant total de 254 M€ et à payer un coupon annuel moyen de EURIBOR + 1,288 % par an.

Pour l'année 2008, la charge d'intérêts s'élève à 16 M€.

B La Société a émis le 10 juillet 2003 un emprunt obligataire pour un montant de 100 M€ représenté par 100 000 obligations de 1 000 € dont les caractéristiques sont :

- Durée : 10 ans ;
- Échéance : 10 juillet 2013.
- Une opération d'échange (swap) portant sur les conditions financières de l'emprunt a été simultanément conclue avec une banque qui aboutit, pour Lagardère SCA, à payer par trimestrialités une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois + 1,035 %.
- Pour l'année 2008, la charge d'intérêts s'élève à 6 M€.

C La Société a émis le 24 juillet 2003 sur le marché américain du placement privé un emprunt obligataire pour un montant de 38 M\$ et de 116 M€ réparti en deux tranches :

- Une tranche de 38 M\$ dite Senior Notes, Series D avec un coupon à 5,18 % à échéance du 24 juillet 2013 ;
- Une tranche de 116 M€ dite Senior Notes, Series E avec un coupon à 4,965 % à échéance du 24 juillet 2013.

La tranche de l'emprunt d'un montant de 38 M\$ a fait l'objet d'un contrat d'échange de devise et de taux ; il en résulte que la société Lagardère est endettée en euros pour un montant de 34 M€, rémunéré semestriellement au taux EURIBOR 6 mois + 0,87 %.

La tranche de l'emprunt d'un montant de 116 M€ a fait l'objet d'une opération d'échange de taux conclue avec une banque, ce qui aboutit, pour Lagardère SCA à payer une rémunération semestrielle au taux EURIBOR 6 mois + 0,88 %.

Pour l'année 2008, la charge d'intérêts s'élève à 8 M€.

D Lagardère SCA a émis le 10 avril 2006 un emprunt obligataire d'un montant en principal de 1 992 186 000 euros, entièrement souscrit par la banque Natixis (anciennement IXIS CIB), remboursable en un maximum de 61 110 000 actions existantes de la société EADS NV, en trois tranches portant chacune sur un maximum de 20 370 000 actions, respectivement les 25 juin 2007, 25 juin 2008 et 25 juin 2009. Par avenant signé le 26 janvier 2009 entre Lagardère SCA et Natixis, le remboursement de la troisième tranche a été avancé au 24 mars 2009 au lieu du 25 juin 2009.

Lors du remboursement des obligations, Lagardère SCA bénéficiera d'un intéressement égal à la totalité de la hausse éventuelle de l'action EADS NV dans la limite de 115 % du cours de référence de 32,60 € par action, en réduisant le nombre d'actions EADS NV à livrer aux obligataires, ce nombre pouvant ainsi être réduit jusqu'à 53 139 130 actions. A l'inverse, Lagardère SCA ne pourra être contrainte de livrer plus de 61 110 000 actions EADS NV en cas de baisse de l'action en dessous du cours de référence.

Cette émission obligataire est représentée par 61 110 ORAPA émises le 10 avril 2006 au prix de 32 600 € par ORAPA et donnant droit à un coupon de 7,7 % par an.

Pour l'année 2008, la charge d'intérêts s'élève à 47 M€.

6. État des échéances des dettes

	31.12.2008	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	1 204	700	504	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 845	14	1 831	-
Emprunts et dettes financières divers	870	516	-	354
Dettes d'exploitation et dettes diverses	30	30	-	-
Total général	3 949	1 260	2 335	354

7. État des provisions

Nature des provisions	01.01.2008	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31.12.2008
Provisions pour risques et charges	134	1	32	*	103
Total 1	134	1	32		103
Provisions pour dépréciation	-	-	-		-
– des immobilisations financières	194	100	127		167
– autres	2	111	-		113
Total 2	196	211	127		280
Total général	330	212	159		383
dont dotations et reprises :					
– financières	-	211	134		-
– exceptionnelles	-	1	25		-
* Se répartissant en : - reprises de provisions utilisées : 9 - reprises de provisions non utilisées : 23					

8. Montant des postes du bilan correspondant à des opérations avec des entreprises liées et ayant un lien de participation (en valeur nette)

	Postes d'actif		Postes de passif
Immobilisations financières	6 980	Dettes financières	870
Créances de l'actif circulant	22	Dettes d'exploitation et dettes diverses	25
Autres	51	Autres	51

9. Montant des postes du compte de résultat correspondant à des opérations avec des entreprises liées et ayant un lien de participation

	Charges		Produits
Intérêts des dettes	39	Participations	748
Pertes sur filiales	89	Profits sur filiales	133

10. Produits à recevoir et charges à payer

	Montants		Montants
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	1	Dettes financières	51
Créances de l'actif circulant	-	Dettes d'exploitation et dettes diverses	3
Disponibilités	-		-
Total	1	Total	54

11. Résultat financier

	2008	2007
Produits financiers		
Produits financiers de participations	748	878
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	7
Autres intérêts et produits assimilés	12	12
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	1	15
Reprises de provisions	133	6
Gains de change	70	26
Charges financières		
Intérêts et charges assimilés	(268)	(225)
Dotations aux provisions	(191)	(31)
Perte de change	(73)	(4)
Résultat financier	432	684

12. Résultat exceptionnel

	2008	2007
Plus et moins-values de cessions d'actifs	1	1
Dotations et reprises de provisions	24	2
Autres produits et charges exceptionnels	(3)	90
Résultat exceptionnel	22	93

En 2007, les autres produits et charges exceptionnels comportaient un profit de 88 M€ relatif à l'annulation du TSDI 1992 ainsi que des primes correspondantes.

13. Impôt sur les résultats

Le profit d'impôt de 76 M€ en 2008 représente principalement le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2008, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 500 M€.

14. Engagements hors bilan

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	47	Abandons de créances sous réserve de retour à meilleure fortune	1
Garanties de loyers données à des filiales	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées	520
Garanties données au profit de tiers	46	Contregaranties reçues de Tiers	45
Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel	394		
Intérêts bancaires sur crédit long terme	102		

Opérations sur produits dérivés

A. Les achats d'options d'achat (calls) ou les opérations de vente à réméré permettent à Lagardère SCA de bénéficier d'une couverture intégrale des plans d'options d'achat d'actions mis en place au profit des salariés de son Groupe pour les exercices 2002 à 2006.

Au 31 décembre 2008, les positions sont les suivantes :

• Contrat de call :

- 1 353 068 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2003 70 M€
- 1 515 831 options à 51,92 € sur titres Lagardère Plan 2004 79 M€
- 1 651 194 options à 56,97 € sur titres Lagardère Plan 2005 94 M€
- 1 821 900 options à 55,84 € sur titres Lagardère Plan 2006 102 M€

• Contrat de réméré :

- 1 029 048 options à 51,45 € sur titres Lagardère Plan 2002 53 M€

Au bilan du 31 décembre 2008, les calls sont valorisés à leur valeur de marché soit 13 M€, ce qui a conduit sur l'exercice 2008 à enregistrer en résultat financier une provision pour dépréciation de 111 M€.

B. Par ailleurs, dans le cadre d'une politique financière visant à réduire les risques de taux de change ou d'intérêts, des positions de couverture sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou traités de gré à gré.

Il s'agit, au 31 décembre 2008, des opérations suivantes :

- Vente de devises à terme 377 M€
- Swaps de devises 664 M€

Engagements sur opérations de taux portant sur les montants contractuels (en base) ci-après :

- Swaps de taux € pour 366 M€
- Autres Swaps de taux 288 M€

Plan d'attribution d'actions gratuites du 28.12.2007 portant sur 594 350 actions

Les principales caractéristiques du plan sont les suivantes :

Date d'attribution : le 28.12.2007.

Date d'acquisition : le 29.12.2009.

Date de fin d'inaccessibilité : le 29.12.2011.

Cours de bourse d'ouverture à la date d'acquisition : 51,14 €.

Condition de performance : moyenne des 20 derniers cours d'ouverture précédant le 29.12.2009 supérieure ou égale à 51,14 €.

Condition de présence : ne pas avoir démissionné ou ne pas avoir été licencié ou révoqué pour faute lourde ou grave à la date d'attribution définitive.

Au 31 décembre 2008, l'action Lagardère cotait 29 €. Compte tenu de la condition de performance du cours de l'action attachée à la livraison des actions en décembre 2009, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes 2008 au titre de ce plan.

LAGARDERE SCA

FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DECEMBRE 2008

(En milliers d'euros)

Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1% du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative.	Capital	Réserves	Quote part du capital détenue en %	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	Bénéfices net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
A. - Filiales (50% au moins du capital détenu par Lagardère SCA)										
DESIRADE (121, Avenue de Malakoff - 75116 Paris)	466 933	(369 361)	100,00	612 312	612 312				566 110	567 165
HACHETTE SA (4, Rue de Presbourg - 75116 Paris)	832 570	1 220 110	100,00	2 163 272	2 163 272	1 241			(10 304)	
HOLPA (121, Avenue de Malakoff - 75116 Paris)	536	3 004	100,00	16 938	3 623				82	
MATRA MANUFACTURING & SERVICES (4, Rue de Presbourg - 75116 Paris)	13 528	71 765	100,00	94 035	94 035			43 336	5 288	6 764
LAGARDERE RESSOURCES (121, Avenue de Malakoff - 75116 Paris)	10 000	12 307	100,00	60 332	60 332	10 561			(13 663)	
MATRA PARTICIPATIONS (4, Rue de Presbourg - 75116 Paris)	15 250	(6 397)	100,00	25 444	25 444				17 287	
MATRAVISION Inc. (1633 Broadway - 45 th Floor New York, NY 10019) (U.S.A)	30	137 380	99,99	85 168	85 168				\$	
M N C (121, Avenue de Malakoff - 75116 Paris)	89 865	28 015	100,00	112 732	101 427				(17 907)	
SOFIMATRANS (4, Rue de Presbourg - 75116 Paris)	29 884	16 365	100,00	36 789	36 789				216	
B. - Participations (10 à 50% du capital détenu par Lagardère SCA)										
FINANCIERE DE PICHAT & Compagnie (6, Rue Laurent Pichat - 75116 Paris)	99 169	29 765	99,23	165 424	131 443				3 532	1 697
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				502	502					
B. - Participations non reprises au paragraphe B										
- Autres filiales										
C. - Participations non reprises au paragraphe C										
- Autres filiales										

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2008

(Article 6 de la loi du 1er mars 1984)

I. Titres de participations (en milliers d'euros)

A. Participations Françaises		
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 K€ dont:		3 168 585
<i>Nombre d'actions ou de parts:</i>		
122 233 852	Désirade	612 312
54 592 187	Hachette	2 163 272
107 284	Holpa	3 623
845 465	Matra Manufacturing & Services	94 035
999 981	Matra Participations	25 444
7 848 480	MNC	101 427
6 452 659	Financière de Pichat & Compagnie	131 443
1 953 210	Sofimatrans	36 789
5 000	Sogeade Gérance	50
776	Lagardère Active Broadcast	190
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 K€		
Total des participations Françaises		3 168 585
B. Participations étrangères		
<i>Nombre d'actions ou de parts:</i>		
325 100	Lagardère UK	355
30 112	Matravisio n Inc.	85 168
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 K€		0
Total des participations Etrangères		85 523
Total des titres de participations		3 254 108
II. Autres titres immobilisés (en milliers d'euros)		
C. Fonds d'investissement		181
Total des fonds d'investissement		181
D. Actions propres		118 877
Total des actions propres		118 877
Total des autres titres immobilisés		119 058

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2008

(Article 6 de la loi du 1er mars 1984)

III. Valeur mobilières de placement (en milliers d'euros)

A. Titres de placement Français

1. Actions et SICAV	6 570
----------------------------	--------------

Nombre d'actions ou de parts :

305	CAAM Tréso institution	6 570
-----	------------------------	-------

2. Fonds communs de Placement	114 610
--------------------------------------	----------------

Nombre d'actions ou de parts :

3 388	SGAM Cash euro FCP	37 816
173	CLAM Eonia	36 467
734	BNP Paribas Cash invest	40 327

Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)	121 180
---	----------------

Résultat de Lagardère SCA au cours des cinq derniers exercices

(Articles 133-135 et 148 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales)

Nature des indications		2004	2005	2006	2007	2008
I	Capital en fin d'exercice (en euros)					
a)	Capital social	858 993 979	866 456 932	870 416 509	818 213 044	799 913 044
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	140 818 685	142 042 120	142 691 231	134 133 286	131 133 286
c)	Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	1 944 724 ⁽¹⁾	1 706 788 ⁽¹⁾	-	-	-
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	1 072	258	13 245	12 711	1 551
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(9 021)	76 291	91 035	767 000	449 149
c)	Impôt sur les bénéfices	65 396 ⁽²⁾	87 008 ⁽²⁾	79 708 ⁽²⁾	89 271 ⁽²⁾	76 004 ⁽²⁾
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	131 631	196 553	218 565	832 655	491 335
e)	Résultat distribué aux actionnaires	410 518	153 613	160 423	169 167	- ⁽³⁾
III	Résultat par action (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,47	1,15	1,20	6,38	4,00
b)	Résultat après impôt et charges calculées	0,93	1,38	1,53	6,21	3,75
c)	Dividende distribué à chaque action	1,00 + 2,00 ⁽⁴⁾	1,10	1,20	1,30	- ⁽³⁾
IV	Personnel					
a)	Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-
<i>(1) Le nombre d'actions indiqué correspond aux plans d'options pour lesquels le prix d'exercice est inférieur au cours du 31.12.</i>						
<i>(2) Essentiellement boni d'intégration fiscale.</i>						
<i>(3) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 1,30 € par action.</i>						
<i>(4) Dividende exceptionnel de 2 € par action.</i>						

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Mesdames, Messieurs les 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 2008, sur :

- . le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'il sont joints au présent rapport,
- . la justification de nos appréciations,
- . les vérifications spécifiques et les informations 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 professionnelles 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 examiner, 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 et 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 de l'annexe « Principes et méthodes comptables » 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 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,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly sur Seine et Courbevoie, le 23 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et AUTRES

MAZARS

JEAN-FRANÇOIS GINIES

BRUNO BALAIRE

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Mesdames, Messieurs les 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 2008, sur :

- Le contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère, 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 par 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.

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 la note 3.10 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 du pôle Média. 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 notamment sur la base de prévisions de flux de trésorerie qui ont été préparées par chacune des branches du groupe à la fin de l'année 2008. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de l'information figurant au sein de l'annexe aux comptes consolidés relative aux prévisions de flux de trésorerie retenues.

- La note 27.3 de l'annexe aux comptes consolidés expose le traitement retenu par le groupe Lagardère en matière de comptabilisation de l'ORAPA et de son dérivé incorporé. Le groupe Lagardère a choisi d'amortir sur une base prorata temporis la valeur temps initiale de ce dérivé incorporé, bien que le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne impose, lors de chaque arrêté, une reconnaissance au compte de résultat de la mise à la juste valeur de cet instrument particulier. Nous avons procédé à l'appréciation de l'incidence de ce traitement qui se fonde sur les caractéristiques d'ensemble de l'émission de l'ORAPA, ainsi que de l'information y afférant fournie dans l'annexe aux comptes consolidés.

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.

II. Vérification spécifique

Nous avons également procédé 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 Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

BRUNO BALAIRE

JEAN-FRANÇOIS GINIES

6.8 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

Mesdames, Messieurs les Associés,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.226-2 du Code de commerce d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Absence d'avis de conventions et engagements

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni aucun engagement conclus au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L.226-10 du Code de commerce.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice :

Lagardère Capital & Management

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations antérieures 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 le Conseil de Surveillance a approuvé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant approuvé par le Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2004.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a approuvé un avenant modifiant à compter du 1^{er} janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

A compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de dix pour cent. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder un 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 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 2008, la facturation de la société Lagardère Capital & Management s'élève à 18,899 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3,441 millions d'euros par rapport à 19,343 millions d'euros incluant la charge du régime supplémentaire de retraite d'un montant de 3,591 millions d'euros au titre de l'exercice 2008.

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.

Fait à Neuilly sur Seine et Courbevoie, le 23 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et AUTRES

MAZARS

JEAN-FRANÇOIS GINIES

BRUNO BALAIRE

7.1	PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDERE SCA	279
7.1.1.	PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE EN COMMANDITE PAR ACTIONS	279
7.1.2.	PRESENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDERE SCA	279
7.2	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIES COMMANDITES, LES GERANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	281
7.2.1	ASSOCIES COMMANDITES	281
7.2.2	GERANTS	281
7.2.3	MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	289
7.2.4	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES GERANTS	306
7.2.4.1	ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPECHEMENT D'AGIR EN QUALITE DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DE GERANT OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES	306
7.2.4.2	CONTRATS DE SERVICE LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GERANT A LAGARDERE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES	306
7.2.4.3	CONFLITS D'INTERETS	306
7.2.4.4	RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES GERANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDERE SCA	307

7.3 REMUNERATIONS ET AVANTAGES	308
7.3.1 GERANCE ET COMITE EXECUTIF	308
7.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE	316
7.3.3 ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDERE SCA REALISEES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2008	317
7.3.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'EMETTEUR OU SUR CELLES DE SES FILIALES (RAPPORT SPECIAL DE LA GERANCE)	319
7.3.5 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'EMETTEUR OU DE SES FILIALES CONSENTIES AU PERSONNEL (RAPPORT SPECIAL DE LA GERANCE)	321
7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTROLE DE LA SOCIETE ET DU GROUPE	322
7.4.1 ORGANISATION GENERALE DU GROUPE	322
7.4.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LAGARDERE SCA	322
7.4.2.1 LA GERANCE	322
7.4.2.2. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)	324
7.4.3 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	331
7.4.3.1 DESCRIPTION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	331
A - Référentiel, diligences, objectifs et périmètre	331
B - Organisation et définition des responsabilités	332
C - Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable	332
D - Dispositif de contrôle des engagements et flux financiers	334
E - Conformité aux principales lois et réglementations applicables au Groupe, protection des biens et des droits du Groupe	335
F - Surveillance du dispositif	337
7.4.3.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES	338
A - Principes directeurs	338
B - Organisation et définition des responsabilités	338
C - Identification et analyse des risques	339
D - Procédures de gestion	339
E - Surveillance du dispositif	342
7.4.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE LAGARDERE SCA, POUR CE QUI CONCERNE LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE	343

7.5 OPERATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTES (MEMBRES DE LA GERANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)	345
7.5.1 OPERATIONS CONCLUES AVEC LCM	345
7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	346

7.1 PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDERE SCA

7.1.1 PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE 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 PRESENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDERE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 8.2) de la Société font de la commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance - qui dirige les affaires sociales - et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires, chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir paragraphe 8.2.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;

- la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée aux sociétés anonymes classiques, entre le rôle du Président, lorsqu'il est Directeur Général, et celui du Conseil d'Administration dont il est issu.

7.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ASSOCIÉS COMMANDITES, LES GERANTS ET LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.2.1 ASSOCIÉS COMMANDITES

Arnaud Lagardère
4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Société Arjil Commanditée-Arco
Société anonyme au capital de 40 000 €
121, avenue de Malakoff - 75116 PARIS

7.2.2 GERANTS

7.2.2.1 ARNAUD LAGARDERE

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues en propre : 4.937

Le mandat de gérant d'Arnaud Lagardère a été renouvelé le 11 mars 2009 par le Conseil de Surveillance sur proposition des associés commandités, pour une durée de 6 ans, soit jusqu'au 11 mars 2015.

Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS) et Lagardère Capital & Management (SAS) qui détiennent ,au 31 décembre 2008, 10,30 % du capital de Lagardère SCA.

Diplômé d'Etudes Approfondies d'Economie de l'Université de Paris Dauphine, M. Arnaud Lagardère a été nommé, Administrateur, Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc aux Etats-Unis de 1994 à 1998.

A - Fonction principale

Gérant

B - Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 28 février 2009)

Président Directeur Général de HACHETTE SA (LAGARDERE MEDIA)
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de HACHETTE LIVRE (SA)
43, quai de Grenelle – 75015 Paris

Président du conseil de surveillance de LAGARDERE SERVICES (SAS)
(ex HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES)
2, rue Lord Byron – 75008 Paris

Président du conseil de surveillance de LAGARDERE ACTIVE (SAS)
149-151, rue Anatole France – 92300 Levallois-Perret

Président du conseil de surveillance de LAGARDERE SPORTS (SAS)
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Représentant permanent de LAGARDERE ACTIVE PUBLICITE
au Conseil d'Administration de LAGARDERE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL (SA)
28, rue François 1er – 75008 Paris

Administrateur de LAGARDERE RESSOURCES (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Administrateur et Président de SOGEADE GERANCE (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Member of the Board of Directors de la société EUROPEAN AERONAUTIC DEFENCE
and SPACE COMPANY – EADS NV
Le Carré, Beechavenue 130-132,1119 PR, Schiphol-Rijk, The Netherlands

Member of the Board of Directors de la société EADS PARTICIPATIONS B.V.
Teleportboulevard 140, 1043 EJ Amsterdam
PO BOX 2838, 1000 CV - The Netherlands

Président de la FONDATION JEAN-LUC LAGARDERE
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président de l'association sportive LAGARDERE PARIS RACING RESSOURCES
(Association loi 1901)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de l'association sportive LAGARDERE PARIS RACING (Association loi 1901)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de LAGARDERE (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président de LAGARDERE CAPITAL & MANAGEMENT (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président-Directeur Général d'ARJIL COMMANDITEE – ARCO (SA)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

C - Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

Membre du conseil de surveillance de DAIMLER (AG)
Epplestrasse 225 – D 70546 Stuttgart – Möhringen

Administrateur de LVMH-MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (SA)
22, avenue Montaigne – 75008 Paris

Président de l'Association des Amis de PARIS JEAN-BOUIN C.A.S.G.
(Association loi 1901)

D - Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

Co-Gérant de I.S.-9 (SARL)
28, rue François 1er – 75008 Paris sorti en mai 2003

Gérant de LAGARDERE ACTIVE PUBLICITE (SNC)
28, rue François 1er – 75008 Paris sorti en mai 2003

Administrateur de la Société d'Agences et de Diffusion (SA)
33, rue Hainard – 75012 Paris sorti en juin 2003

Gérant des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne – N.M.P.P. (SARL)
52, rue Jacques Hillairet – 75012 Paris sorti en juillet 2003

Administrateur de CANALSATELLITE (SA)
85-89, quai André Citroën – 75015 Paris sorti en décembre 2003

Administrateur de LAGARDERE-SOCIETES (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris sorti en décembre 2003

Administrateur des Editions P. AMAURY (SA)
25, avenue Michelet – 93400 Saint Ouen sorti en décembre 2003

Président de LAGARDERE IMAGES (SAS)
28, rue François 1er – 75008 Paris sorti en octobre 2004

Président et Directeur Général de LAGARDERE THEMATIQUES (SA)
28, rue François 1er – 75008 Paris sorti en novembre 2004

Gérant de LAGARDERE ELEVAGE
Le Haut d'Ouilly – 14690 Pont d'Ouilly sorti en mars 2005

Vice-Président du Conseil de Surveillance d'ARJIL & COMPAGNIE (SCA)
43, rue Vineuse – 75016 Paris sorti en avril 2005

Président du Club des Entreprises Paris 2012 (Association Loi 1901) sorti en janvier 2006

Administrateur de FIMALAC (SA)
97, rue de Lille – 75007 Paris sorti en janvier 2006

Président de LAGARDERE ACTIVE (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris sorti en octobre 2006

Administrateur de HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS (SA)
149-151, avenue Anatole France – 92534 Levallois-Perret sorti en octobre 2006

Représentant permanent de HACHETTE SA au conseil de gérance
de SEDI TV-TEVA (SNC)
89, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly sur Seine sorti en décembre 2006

Président Délégué de LAGARDERE ACTIVE BROADCAST (SA Monégasque)
57, rue Grimaldi – 98000 Monaco sorti en mars 2007

Membre du conseil de surveillance de LAGARDERE SPORTS (SAS)
28, rue François 1er – 75008 Paris sorti en avril 2007

Director de la société LAGARDERE MANAGEMENT, INC

1633 Broadway, 45th Floor – New York, NY 10019 – USA	sorti en octobre 2007
Chairman of the Board of Directors de LAGARDERE ACTIVE NORTH AMERICA, INC 1633 Broadway, 20th Floor – New York, NY 10019 – USA	sorti en octobre 2007
Président du conseil de surveillance de HACHETTE HOLDING (SAS) (ex HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS) 149-151, avenue Anatole France – 92534 Levallois-Perret	sorti en décembre 2007
Administrateur de FRANCE TELECOM (SA) 6, place d'Alleray – 75015 Paris	sorti en janvier 2008
Membre du conseil de surveillance de VIRGIN STORES (SA) 16, bld du Général Leclerc – 92115 Clichy	sorti en février 2008
Membre du conseil de surveillance de la société LE MONDE (SA)	sorti en février 2008
Président de LAGARDERE ACTIVE BROADBAND (SAS) 121, avenue de Malakoff – 75216 Paris	sorti en juin 2008

7.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITEE-ARCO

Société anonyme au capital de 40.000 €
121, avenue de Malakoff - 75116 PARIS

Représentée par **Arnaud Lagardère, Philippe Camus et Pierre Leroy**

La société Arjil Commanditee-Arco a été nommée Gérant pour une durée de six ans le 17 mars 1998, puis renouvelée le 12 mars 2004, pour une nouvelle période de six années par le conseil de surveillance sur proposition des associés-commandités.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par la société Arjil Commanditee-Arco :

Néant

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les représentants légaux de la société Arjil Commanditee-Arco (au 28 février 2009) :

● **Arnaud Lagardère** (voir pages précédentes)

● **Philippe Camus**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 28 juin 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 3.808

Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure (Ulm), Philippe Camus est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (section Economie et Finances) et agrégé de Physique et d'Actuariat.

Il a été Président du Directoire d'Aerospatiale Matra en 1999, puis Président exécutif d'EADS de 2000 à 2005.

A - Fonctions principales

Cogérant du groupe Lagardère

B - Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 28 février 2009)

Représentant permanent de la société LAGARDERE SCA au conseil d'administration de la société HACHETTE SA

Membre du conseil de surveillance de la société LAGARDERE ACTIVE (SAS)

Administrateur des EDITIONS P. AMAURY (SA)

Représentant permanent de la société HACHETTE SA au conseil d'administration de la société LAGARDERE SERVICES (SA) (ex HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES)

Chairman, President et CEO de LAGARDERE NORTH AMERICA, INC

Director, CELLFISH MEDIA, LLC.

Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société ARJIL COMMANDITEE – ARCO (SA)

C - Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

Président du Conseil d'Administration d'ALCATEL-LUCENT

Administrateur du CREDIT AGRICOLE SA

Administrateur de SCHLUMBERGER

Senior Managing Director de EVERCORE PARTNERS, INC

Président d'Honneur du GIFAS

D - Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur du CREDIT LYONNAIS sorti le 30 juillet 2003

Président de la société EADS France (SAS) sorti le 11 mai 2005

Co-Président exécutif de la société EADS N.V. (Pays-Bas) sorti le 11 mai 2005

Co-Président exécutif de la société EADS PARTICIPATIONS B.V. (Pays-Bas) sorti le 11 mai 2005

Président du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) sorti le 11 mai 2005

Administrateur de la société DASSAULT AVIATION (SA) sorti le 11 mai 2005

Membre du Comité de rémunération de la société AIRBUS (SAS) sorti le 11 mai 2005

Membre du Comité des Associés d'AIRBUS (SAS) sorti le 11 mai 2005

Administrateur de la société LA PROVENCE (SA) sorti le 16 octobre 2006

Administrateur de la société NICE MATIN (SA) sorti le 23 octobre 2006

Administrateur de la société HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS transformée en SAS le 25 octobre 2006

Membre du conseil de surveillance de la société HACHETTE HOLDING (SAS) (ex HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS) sorti en décembre 2007

Représentant permanent de la société LAGARDERE ACTIVE au conseil d'administration de la société LAGARDERE ACTIVE BROADCAST (Monaco) sorti en décembre 2007

Administrateur de ACCOR sorti en septembre 2008

● **Pierre Leroy**

4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2.027

Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'Etudes supérieures de Droit, M. Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, PDG de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993.

A- Fonctions principales

Cogérant du groupe Lagardère

Secrétaire Général

B - Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 28 février 2009)

Président de la société LAGARDERE RESSOURCES (SAS)

Administrateur de la société HACHETTE SA (LAGARDERE MEDIA)

Administrateur de la société HACHETTE LIVRE (SA)

Membre du conseil de surveillance de la société LAGARDERE SERVICES (SAS) (ex HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES)

Membre du conseil de surveillance de la société LAGARDERE ACTIVE (SAS)

Membre du conseil de surveillance de LAGARDERE SPORTS (SAS)

Administrateur de la société LAGARDERE ACTIVE BROADCAST (société monégasque)

Administrateur de LAGARDERE ENTERTAINMENT (SAS)

Membre du conseil de surveillance de la société LE MONDE SA

Président de la société DESIRADE (SAS)

Administrateur de la société SOGEADE GERANCE (SAS)

Membre du conseil de surveillance de la société ARLIS (SAS)

Gérant de la société FINANCIERE DE PICHAT & COMPAGNIE (SCA) (ex ARJIL & CIE)

Membre du conseil de surveillance de la société MATRA MANUFACTURING & SERVICES (SAS)

Président de la société MATRA PARTICIPATIONS (SAS)

Président de la société LAGARDERE EXPRESSION (SAS)

Président de la société SOFRIMO (SAS)

Président de la société HOLPA (SAS)

Représentant permanent de la société MATRA PARTICIPATIONS au conseil d'administration de la société GALICE (SA)

Administrateur de la société ECRINVEST 4 (SA)

Administrateur de la Fondation Jean-Luc LAGARDERE

Président-Directeur Général de la société LAGARDERE PARIS RACING RESSOURCES (SASP)

Gérant de la société TEAM LAGARDERE (SNC)

Administrateur Délégué de la société LAGARDERE CAPITAL & MANAGEMENT (SAS)

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société ARJIL COMMANDITEE-ARCO (SA)

C - Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe

Administrateur de l'IMEC (Institut « Mémoire de l'Édition Contemporaine »)

Président de la fondation pour la Mémoire de la Création Contemporaine

Membre du comité Consultatif de la société SOTHEBY'S

Membre du conseil d'administration de DOUCET-LITTERATURE (association)

Membre du Jury du Prix MEDICIS

D - Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années

Représentant permanent de la société MATRA PARTICIPATIONS au conseil d'administration de la société DIOLEDE (SA) sorti en avril 2003

Représentant permanent de la société MATRA PARTICIPATIONS au conseil d'administration de la société SOGEMAT PARTICIPATIONS (SA) sorti en novembre 2003

Représentant permanent de la société MATRA HACHETTE GENERAL au conseil d'administration de la société SEGERA (SA) sorti en décembre 2003

Président de la société LAGARDERE-SOCIETES (SAS) sorti en décembre 2003

Représentant permanent de la société MATRA PARTICIPATIONS au conseil d'administration de la société MP 71 (SA) sorti en mai 2004

Président de la société CIBEJY (SAS) sorti en juillet 2004

Représentant permanent de la société MATRA PARTICIPATIONS au conseil d'administration de la société CVT (SA) sorti en mai 2006

Représentant permanent de la société MATRA PARTICIPATIONS au conseil d'administration de la société HAGENA (SA) sorti en juillet 2006

Administrateur de la société HACHETTE FILIPACCHI
MEDIAS transformée en SAS le 25 octobre 2006

Administrateur de la société LAGARDERE TELEVISION
HOLDINGS SA sorti en janvier 2007

Président du conseil de surveillance de la société MATRA MANUFACTURING &
SERVICES (SAS)
(ex MATRA AUTOMOBILE) sorti en décembre 2007

Membre du conseil de Surveillance de la société HACHETTE HOLDING (SAS)
(ex HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS) sorti en décembre 2007

Président du conseil de surveillance de la société FINANCIERE DE PICHAT (SAS)
(ex ARJIL & ASSOCIES) sorti en avril 2008

Administrateur de la société HACHETTE FILIPACCHI
PRESSE (SA) sorti en juin 2008

Administrateur de la société LAGARDERE (SAS) sorti en juin 2008

7.2.3 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Liste des membres du Conseil de Surveillance durant l'exercice 2008

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'audit	Raymond H. Lévy	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	Bernard Arnault	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	René Carron	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	Martine Chêne	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Georges Chodron de Courcel	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	François David	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Groupama S.A. Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval (Directeur Financier de Groupama) Membre du Comité d'audit	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Pierre Lescure	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	Christian Marbach	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	Bernard Mirat	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil	Javier Monzón	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	Didier Pineau-Valencienne	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Henri Proglio	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	Felix G. Rohatyn	11.05.04	**
Membre du Conseil	François Roussely	11.05.04	AGO 2010*
Secrétaire	Laure Rivière-Doumenc		

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

** Le mandat de Felix G. Rohatyn a pris fin lors de l'AGO du 29.04.08, ce dernier a demandé à ce que son mandat ne soit pas renouvelé

Raymond H. Lévy

40, rue de Garches - 92420 Vaucresson

Né le 28 juin 1927

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 15 230

Président du Conseil de Surveillance de la Société Lagardère SCA et de son Comité d'audit.

Ingénieur au corps des Mines, M. Raymond H. Lévy a notamment été Vice Président Directeur Général d'Elf Aquitaine, Président d'Usinor, Président du Conseil et Administrateur Délégué de Cockerill-Sambre, Président de la Régie Nationale des Usines Renault et du Consortium de Réalisation.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Conseil de Surveillance de la société Sogead
Administrateur de la société Sogead Gérance
Président d'Honneur de la société Renault SA

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead
Administrateur de la société Renault Finance (Suisse)
Administrateur de la société Louis Dreyfus Citrus

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Bernard Arnault
22, avenue Montaigne
75008 Paris

Né le 5 mars 1949

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, M. Bernard Arnault a été Président-Directeur Général de la Société Ferret-Savinell, de la Financière Agache et de Christian Dior. Il est actuellement Président Directeur Général de la société LVMH.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président Directeur Général de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, SA
Président du Conseil d'Administration de Christian Dior, SA
Président de la société Groupe Arnault SAS
Administrateur chez Christian Dior Couture SA
Administrateur de Raspail Investissements SA
Administrateur de la Société Civile du Cheval Blanc
Président du Conseil d'Administration de la Fondation Louis Vuitton pour la Création, Fondation d'Entreprise
Administrateur de Carrefour SA
Membre du Conseil de Surveillance de la société Métropole Télévision « M6 », SA

A l'étranger :

Administrateur de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Japan KK, Japon

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Président -Directeur Général de Montaigne Participations et Gestion SA, France.
Administrateur de Moët Hennessy Inc., Etats-Unis
Représentant légal de Montaigne Participations et Gestion, Président de Gasa Développement SAS, France.
Représentant Permanent de Montaigne Participations et Gestion, Administrateur de Financière Agache, SA, France

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

René Carron

91/93, boulevard Pasteur - 75015 Paris

Né le 13 juin 1942

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

M. René Carron a notamment été membre du Conseil économique et social. Il est actuellement Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

En France :

Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA
Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole des Savoie
Vice-Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole
Vice-Président de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du
Crédit Agricole (CNMCCA)
Président de la Confédération Internationale du Crédit Agricole (CICA)
Membre du Comité de Direction du GIE Gecam
Administrateur de Crédit Agricole Solidarité et Développement
Administrateur de la Fondation du Crédit Agricole Pays de France
Représentant permanent de Crédit Agricole SA administrateur de la Fondation de
France
Administrateur de la société Sacam
Administrateur de la société Sacam Participations
Administrateur de la société GDF Suez
Administrateur de la société Scicam
Président de la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM).

Président de la Grameen-Crédit Agricole Microfinance Foundation

A l'étranger :

Administrateur de FIAT S.p.A.

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur Vice-Président de Banca Intesa S.p.a (Italie)
 Président de la Caisse Locale de Crédit Agricole de Yenne
 Président du GIE Gecam
 Conseiller Général de la Savoie
 Membre du Conseil de Surveillance d'Eurazeo
 Administrateur de la société Rue Impériale
 Administrateur de la société Sapacam
 Administrateur de la société Sofinco
 Administrateur du Fonds Coopération Crédit Agricole Mutuel
 Maire de la Commune de Yenne (73)
 Conseiller de la BDF de la Savoie
 Administrateur de Crédit Agricole Indosuez
 Administrateur du Crédit Lyonnais
 Président de la S.A.S. Rue La Boétie

Martine Chêne

2, allée des Peupliers – 95610 ERAGNY SUR OISE

Née le 12 mai 1950

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Mme Martine Chêne est entrée dans le groupe Lagardère en 1984 où elle occupe aujourd'hui, en qualité de salariée, la fonction de documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés.

Elle est secrétaire du Comité d'Entreprise de HFA, déléguée syndicale CFDT et déléguée du personnel.

Elle est représentante syndicale de la CFDT au Comité de Groupe.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

Mme Martine Chêne n'exerce aucune fonction dans d'autres sociétés.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Mme Martine Chêne n'a pas exercé d'autre mandat au cours des 5 dernières années.

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Georges Chodron de Courcel
23, avenue Mac Mahon - 75017 Paris

Né le 20 mai 1950

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ingénieur de l'Ecole centrale des arts et manufactures de Paris, M. Georges Chodron de Courcel est actuellement Directeur Général Délégué de BNP Paribas.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

En France :

Directeur Général Délégué de BNP Paribas
Administrateur de la société Bouygues
Censeur de la société Scor SE
Administrateur de la société Nexans
Administrateur de la société Alstom
Administrateur de FFP (Société Foncière, Financière et de Participations)
Censeur de la société SAFRAN
Président de la société Compagnie d'Investissement de Paris SAS
Président de la société Financière BNP Paribas SAS
Administrateur de la société Verner Investissements SAS
Censeur de la société Exane

A l'étranger :

Président de la société BNP Paribas (Suisse)
Administrateur de la société BNPP ZAO (Russie)
Administrateur de la société Erbé SA (Belgique)
Administrateur de Scor Holding (Switzerland) AG (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur de Banca Nazionale del Lavoro (Italie)
Membre du Conseil de Surveillance de Sagem
Président de la société BNP Paribas Bank Polska (Pologne)
Président et Administrateur de la société BNP US Funding (Etats-Unis)
Président de la société BNP Paribas Emergis SAS
Président et administrateur de la société BNP Paribas UK Holdings Ltd (Royaume-Uni).
Administrateur de la société BNP Paribas Canada
Président de la société BNP Paribas Peregrine Limited (Malaysia)
Administrateur de la société BNP Prime Peregrine Holdings Limited (Malaisie)
Administrateur de la société BNP Paribas Securities Corp (Etats-Unis) (ex Paribas Corporation) (Etats-Unis)
Administrateur de la société BNP Paribas (Suisse) SA
Administrateur de la société Capstar Partners SAS
Membre du conseil de surveillance de la société SCOR SA
Censeur de Scor Global Life (ex Scor Vie)

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

François David

12 cours Michelet - 92800 PUTEAUX

Né le 5 décembre 1941

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Membre du Comité d'audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'une licence en sociologie, M. François David a débuté sa carrière en 1969 au Ministère des Finances comme administrateur civil à la Direction des relations économiques extérieures où il a assumé diverses responsabilités. En 1986, il est nommé Directeur du cabinet du Ministre du Commerce extérieur. En 1987, il est nommé Directeur des relations économiques extérieures au Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget. Directeur Général des Affaires internationales d'Aérospatiale de 1990 à 1994, M. François David est Président du Conseil d'Administration de Coface depuis 1994.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

En France :

Président du Conseil d'Administration de COFACE
Président du Conseil d'Administration de COFACE SERVICES
Administrateur de VINCI
Administrateur de REXEL

A l'étranger :

Président du Conseil de Surveillance de COFACE KREDITVERSICHERUNG AG (Allemagne)
Président du Conseil d'Administration de COFACE ASSICURAZIONI (Italie)

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur d'EADS
Président de l'ICISA – International Credit Insurance & Surety Association
European Adviser de CITYGROUP

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Groupama SA ¹

Société Anonyme au capital de 1 239 777 322 €
8/10, rue d'Astorg - 75008 PARIS

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues par Groupama SA : 150

**Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval
Directeur Financier de Groupama**

Né le 21 janvier 1966

Membre du Comité d'audit de Lagardère SCA

Ingénieur au Corps des Mines, ancien élève de l'Ecole normale supérieure, M. Helman le Pas de Sécheval a notamment été chef de service des opérations et de l'information financière à la Commission des Opérations de Bourse. Il est actuellement Directeur financier de Groupama.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Directeur financier de Groupama SA
Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Immobilier
Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Foncière Parisienne
Président du Conseil d'Administration de la société Groupama Asset Management
Président du Conseil d'Administration de la société Finama Private Equity
Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Banque Finama
Administrateur de Bouygues SA
Représentant permanent de Groupama SA au Conseil d'Administration de la société Silic
Censeur au Conseil de Surveillance Gimar Finance & Compagnie
Représentant permanent de Groupama au Conseil d'Administration du GIE Groupama Systèmes d'Information
Représentant permanent de Groupama SA, co-gérant de la SCA d'Agassac

A l'étranger :

Administrateur de la société Groupama Vita Spa
Administrateur de la société Groupama Assicurazioni SpA
Administrateur de Nuova Tirrena

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur de la société Groupama International
Représentant permanent de Gan Assurance Vie au Conseil de Surveillance de la société Locindus
Administrateur de la société Scor
Administrateur de la société Scor Vie

¹ La liste des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance exercées par GROUPAMA SA dans d'autres sociétés et exercées au cours des 5 dernières années peut être consultée au 121, avenue de Malakoff 75116 Paris ou adressée sur demande.

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Pierre Lescure
38, rue Guynemer - 75006 Paris

Né le 2 juillet 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2014*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Journaliste, M. Pierre Lescure a notamment été Directeur de la Rédaction de France 2 et Président-Directeur Général de Canal+.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Directeur du Théâtre Marigny
Président de la société AnnaRose Productions (SAS)
Administrateur de la société Havas Advertising
Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA
Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA

A l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de la société Kudelski (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Président de la société Lescure Farrugia Associés
Membre du Conseil d'Administration de Canal+ France
Membre du Conseil d'Administration de Vivendi Universal
Membre du Conseil d'Administration de Studio Canal
Membre du Conseil d'Administration du Paris Saint Germain
Membre du Directoire de Canal+ Groupe

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Christian Marbach

17 avenue Mirabeau - 78600 Maisons-Laffitte

Né le 9 octobre 1937

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 406

Membre du Comité d'audit de Lagardère SCA

Ingénieur au Corps des Mines, M. Christian Marbach a notamment été Président de l'ANVAR.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique -Veritas (C.G.G).
Censeur de la société Sofinnova

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur de la société Erap
Président du Groupement d'Intérêt Economique Oseo-Services (anciennement
dénommé « Agence des PME)

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Bernard Mirat

91, avenue de la Bourdonnais - 75007 Paris

Né le 3 juillet 1927

Date de nomination : 2 mai 2006

Date d'expiration du mandat : AGO 2012*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec Mme Mirat) : 2 310

Membre du Comité d'audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, Licencié ès-lettres et licencié en Droit, ancien élève de l'École nationale d'administration, M. Bernard Mirat a notamment été Secrétaire Général adjoint de la Compagnie des agents de change et Vice-Président-Directeur Général de la Société des bourses françaises.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société G.T. Finance

Administrateur de la société Fimalac

Censeur de la société Holding Cholet-Dupont

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Javier Monzón

Avda. De Bruselas, 33-35, 28108 Arroyo de la Vega – Alcobendas, MADRID

Né en mars 1956

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2014*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé d'économie, M. Javier Monzón a exercé les principales fonctions suivantes au cours de sa carrière : Directeur de la banque d'affaires chez CAJA MADRID où il a débuté sa carrière ; Directeur Financier puis Directeur Général en charge du développement et des affaires internationales, il est ensuite devenu Président de Telefonica International, Associé mondial de Arthur Andersen et associé responsable en Espagne du *corporate finance consulting services*. Il est aujourd'hui Président de l'entreprise espagnole de technologie INDRA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

A l'étranger :

Membre du Conseil d'Administration de ACS Actividades de Construccion y Servicios S.A (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de ACS Servicios y Concesiones S.L (Espagne)

Représentant permanent de INDRA SISTEMAS S.A. au Conseil d'Administration de Banco Inversis, S.A (Espagne)

Membre du Conseil d'Administration de YPF S.A (Argentine)

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Membre du Conseil d'Administration de INDRA SI, S.A. (Argentine)

Représentant permanent de INDRA SISTEMAS S.A. au Conseil d'Administration de Inversis Networks, S.A (Espagne)

Représentant permanent de INDRA SISTEMAS S.A. au Conseil d'Administration de Marco Polo Investments S.C.R.S.A. (Espagne)

Président du Conseil d'Administration de Europraxis Atlante, S.L. (Compagnie filiale d'INDRA SISTEMAS, S.A. en Espagne)

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Didier Pineau-Valencienne

24-32, rue Jean Goujon – 75008 Paris

Né le 21 mars 1931

Date de nomination : 29 avril 2008

Date d'expiration du mandat : AGO 2012*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 850

Membre du Comité d'audit de Lagardère SCA

Diplômé de l'Ecole des hautes études commerciales, de Tuck school of Business Administration (Dartmouth college) et de Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne a notamment été Président-Directeur Général de Schneider SA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président du comité d'investissement de Sagard
Administrateur de la société Pernod Ricard
Administrateur de la société Fleury Michon
Président du Comité Consultatif International d'Audiencia (ex ESC Nantes Atlantique)
Administrateur de BIPE Association
Maître de conférences à HEC
Conseiller du Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine

A l'étranger :

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (Etats-Unis)
Member of the Advisory Board - Booz Allen & Hamilton (Etats-Unis)
Member of the Board of Overseers - Tuck School of Business Administration - Dartmouth College (Etats-Unis)
Member of the Trustees - American University of Paris

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur de la société Wendel Investissement
Administrateur de la société Aventis
Administrateur de l'AFEP
Administrateur de la société Axa
Administrateur de la société Vivarte
Administrateur de la société AON
Member of trustees of IASC (USA)
Administrateur de la société Axa Financial (USA)
Senior Advisor de Crédit Suisse

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Henri Proglio

36/38, avenue Kléber - 75116 Paris

Né le 29 juin 1949

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'Ecole des hautes études commerciales, M. Henri PROGLIO est Président-Directeur Général de Veolia Environnement

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

Président-Directeur Général de Veolia Environnement
 Administrateur d'EDF
 Administrateur de CNP Assurances
 Censeur au Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne
 Membre du Conseil de Surveillance de Natixis
 Administrateur de Dassault Aviation
 Gérant de la société Veolia Eau
 Président du Conseil d'administration de Veolia Propreté
 Président du Conseil d'administration de Veolia Water
 Président du Conseil d'administration de Veolia Transport
 Administrateur de Sarp Industries
 Administrateur de Dalkia International
 Administrateur de la Société des Eaux de Marseille
 Membre des Conseils de Surveillance A et B de Dalkia (SAS)
 Président du Conseil de Surveillance de Dalkia France

A l'étranger :

Director de Veolia ES Atralia
 Director de Veolia Transport Australasia
 Director de Veolia Environmental Services UK, Plc
 Director de Siram
 Director de Veolia Transport Northern Europe
 Director de Veolia ES North America Corp.
 Director de Veolia UK Ltd (Royaume-Uni)
 Director de Veolia Environnement North America Operations

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Administrateur de Thales
 Membre du Conseil de Surveillance de Elix
 Membre du Conseil de Surveillance de CNP Assurances
 Président du Directoire de Vivendi Environnement
 Administrateur de EDF International
 Administrateur de Vinci
 Membre du Conseil de Surveillance de CEO
 Membre du Conseil de Surveillance de CFSP
 Administrateur de Comgen Australia
 Administrateur de Connex Leasing (Royaume Uni)
 Administrateur de Connex Transport AB (Suède)
 Administrateur de Connex Transport UK (Royaume Uni)
 Membre du Conseil de Surveillance de la Société des Eaux de Melun
 Administrateur d'Esterra
 Administrateur de B 1998 SL et FCC (Espagne)
 Administrateur de Grucyca (Espagne)
 Administrateur de Onyx UK Holdings (Royaume Uni)
 Administrateur de Safise
 Administrateur de Wasco (ex USFilter, USA)
 Administrateur de Sarp
 Director de Veolia ES Asia
 Administrateur de Casino, Guichard-Perrachon

François Roussely
22/30, avenue de Wagram - 75008 Paris

Né le 9 janvier 1945

Date de nomination : 11 mai 2004

Date d'expiration du mandat : AGO 2010*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris de l'Université de droit et de sciences économiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. François Roussely a notamment été Président-Directeur Général d'EDF. Il est également Magistrat à la Cour des comptes et Président du Crédit Suisse.

Mandats et fonctions exercées dans d'autres sociétés

Président Directeur général de Crédit Suisse – France
Président de Crédit Suisse banque d'investissement France
Vice-Président de Crédit Suisse banque d'investissement Europe.
Conseiller Maître à la Cour des Comptes

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années

Président du Conseil d'Administration d'EDF
Administrateur de la société AFII
Membre du Comité de l'Energie Atomique CEA
Membre du Conseil de Surveillance de la société Dalkia Holding
Président de la Fondation EDF
Président du Conseil d'Administration de l'École nationale des ponts et chaussées
ENPC
Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France
Président d'honneur d'EDF

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent

7.2.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LES GÉRANTS

7.2.4.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPECHEMENT D'AGIR EN QUALITE DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DE GERANT OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

A 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 des Gérants ;
- 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 DE SERVICE LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GERANT A LAGARDERE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

A 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 les membres du conseil de surveillance, de M. Raymond Lévy et Mme Martine Chène qui sont titulaires d'un contrat de travail ainsi que de la société Groupama SA bénéficiaire d'un contrat de prestations de services conclu avec la société Arlis concernant la gestion de l'actionnariat de Groupama SA, et en ce qui concerne la Gérance, du contrat de service liant LCM, société détenue majoritairement par Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 7.5.1 du document de référence.

7.2.4.3 CONFLITS D'INTERETS

A 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.

A la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

**7.2.4.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSIION PAR LES
MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES
GERANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL
SOCIAL DE LAGARDERE SCA**

A 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. § 7.4.2.2) ;
- il n'existe aucune restriction acceptée par les Gérants concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
 - . des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales en vigueur ou inscrites dans la "Charte relative aux transactions effectuées sur les titres Lagardère SCA par les collaborateurs du groupe Lagardère" ;
 - . de l'obligation de conservation fixée par le Conseil de Surveillance le 12 mars 2008 concernant les actions attribuées gratuitement le 28 décembre 2007 (c.f. § 7.3.1.3) ;
- il convient de noter que le Conseil de surveillance, en application des dispositions de l'article L-125-197-1 du Code de commerce, a fixé à 25 % le nombre d'actions gratuites que Messieurs Philippe CAMUS et Pierre LEROY, salariés de Lagardère Capital & Management, devront conserver, parmi les actions gratuites qu'ils se sont vu attribuer le 28 décembre 2007, en leur qualité de représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco, jusqu'à la fin de leurs fonctions de représentants légaux au sein de la Gérance de Lagardère SCA.

7.3 REMUNERATIONS ET AVANTAGES

Communiqué diffusé par Lagardère le 9 décembre 2008 :

« La société Lagardère SCA a décidé de mettre en œuvre les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 relatives aux conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.

En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF ainsi modifié constitue le code de gouvernement d'entreprise auquel le groupe Lagardère se réfère pour l'élaboration du rapport prévu à l'article 226-10-1 du code de commerce à compter de l'exercice en cours. »

7.3.1 GERANCE ET COMITE EXECUTIF

Au 31 décembre 2008, le Comité Exécutif était composé de :

MM. Arnaud LAGARDERE, Philippe CAMUS, Pierre LEROY, Dominique D'HINNIN, Thierry FUNCK-BRENTANO, Jean-Paul GUT, Arnaud MOLINIE,	Gérant commandité, Co-gérant, Co-gérant, secrétaire général, Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication, Directeur des Affaires Internationales, Directeur de la Stratégie et du Développement.	}	GERANCE
--	--	---	---------

Les membres du Comité Exécutif

- ◆ reçoivent une rémunération, immédiate ou différée (engagement de retraite),
- ◆ peuvent recevoir des options de souscription ou d'achat d'actions, ou des droits à attribution d'actions gratuites.

Les rémunérations ainsi reçues pour leurs fonctions au sein du groupe LAGARDERE, hors EADS sont à la charge totale de la société LAGARDERE CAPITAL & MANAGEMENT, employeur des personnes désignées, et représentent la part essentielle de la prestation de management facturée par cette dernière à LAGARDERE RESSOURCES (cf. 7.5.1). MM. Arnaud LAGARDERE et Dominique D'HINNIN, reçoivent par ailleurs à titre accessoire une rémunération d'EADS, pour les fonctions qu'ils occupent au sein du conseil d'administration de cette société. Cette rémunération est indiquée dans les tableaux qui suivent mais n'est pas concernée par les commentaires apportés en 7-3-1-1.

7.3.1.1 ELEMENTS DE REMUNERATIONS MIS EN OEUVRE

a- Salaires

Les salaires se composent d'une partie fixe et d'une partie variable.

Le salaire fixe est versé par douzièmes mensuels au long de l'année.

Le salaire variable est déterminé en fonction de règles établies en 2003 et appliquées depuis de façon constante. Il comprend pour chaque exercice, à partir de montants-cibles individualisés :

- ◆ une partie qualitative, fixée par M. Arnaud LAGARDERE en tenant compte de la contribution personnelle de chacun au développement du Groupe, à l'évolution de sa valeur ajoutée, à la qualité de son management, à la pertinence de son organisation et à la motivation de ses équipes.

- ◆ une partie liée aux performances de l'entreprise au travers de l'indexation sur deux paramètres jouant à parts équivalentes sur le montant cible :
 - l'écart entre le taux de résultat opérationnel courant (RESOP) des sociétés intégrées du pôle médias obtenu pour l'exercice considéré par rapport au chiffre d'affaires, et le taux de RESOP correspondant au milieu de la fourchette de guidance donné au marché en début d'exercice,
 - l'écart entre le montant des "flux opérationnels" résultant du tableau de financement consolidé du Groupe pour l'exercice considéré et les "flux opérationnels" ressortant du budget prévisionnel établi pour l'exercice,
- Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de salaire au titre d'un exercice donné est versée aux bénéficiaires au cours de l'exercice suivant.

b- Retraites

Les salariés de LC&M, membres du Comité Exécutif, bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite qui a été mis en place, par LC&M, à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Ce régime permet aux bénéficiaires d'acquérir des droits de retraite supplémentaire qui complètent les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la Rémunération de référence par année d'ancienneté. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire est plafonné à 35 % de la Rémunération de référence.

La Rémunération de référence correspond à la moyenne des cinq dernières années de Rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. La Rémunération de référence est limitée à 50 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

Le régime est à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment de la retraite, à l'exception du licenciement après l'âge de 55 ans ou des cas d'invalidité ou de préretraite.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Au 31 décembre 2008, le montant de l'engagement (« Defined Benefit Obligation » au sens de la norme IAS 19) lié à ce régime s'élève à 24,3 M€.

c- Indemnités de séparation

Ni LC&M ni aucune société du Groupe n'ont souscrit d'engagement et n'ont consenti de promesse relative à l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice des gérants ou des autres membres du Comité Exécutif.

d- Autres éléments

- ◆ Les frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction par les intéressés sont pris en charge par le Groupe.
- ◆ Les avantages en nature correspondent, sauf dispositions particulières, à la partie éventuellement personnelle de l'usage d'une voiture de fonction.
- ◆ Des jetons de présence peuvent être perçus dans le cadre de conseils d'administration de sociétés dans lesquelles le Groupe détient une participation.

7.3.1.2 COMITE EXECUTIF

a- Rémunérations brutes versées

	2007	2008
« LAGARDERE »	(1)	(2)
Partie fixe et avantages en nature	5 153 795	6 296 183
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	3 794 600	3 455 060
Jetons de présence	78 570	49 846
TOTAL	9 026 965	9 801 089
« EADS »	(3)	(4)
Partie fixe	60 000	60 000
Partie variable (au titre de l'exercice précédent)	43 750	125 500
Jetons de présence	75 000	50 000
TOTAL	178 750	235 500

(1) MM. LAGARDERE, CAMUS, LEROY, D'HINNIN, GUT (à temps complet depuis le 17 septembre 2007), FUNCK-BRENTANO, MOLINIE (à compter du 1^{er} juillet 2007).

(2) MM. LAGARDERE, CAMUS, LEROY, D'HINNIN, GUT, FUNCK-BRENTANO, MOLINIE à temps complet.

(3) M. LAGARDERE, au titre de sa fonction au sein du conseil d'administration.

(4) MM. LAGARDERE et D'HINNIN, au titre de leurs fonctions au sein du conseil d'administration.

Le montant de la partie variable « LAGARDERE » qui sera versée en 2009 au titre de l'exercice 2008 s'élève à 2 564 041 euros. Les membres du conseil d'administration d'EADS ne perçoivent plus de part variable.

b- Options de souscription et d'achat d'actions

<u>Plan / Date de l'AG</u>	<u>Qté attrib. Origine</u>	<u>Prix d'exercice</u>	<u>Nb bénéficiaires</u>	<u>Qtés levées en 2008</u>	<u>Nombres d'options annulées à fin 2008</u>	<u>Qtés restant à lever à fin 2008 *</u>	<u>Dates d'exercice</u>
------------------------------------	------------------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------------	--	--	-----------------------------

Options de souscription

Néant							
-------	--	--	--	--	--	--	--

Options d'achat

Plan échu :							
19/12/01 23/05/00	185 000	46,48 €	7	0	0	0	19/12/03 au 19/12/08
Plans en cours :							
19/12/02 23/05/00	185 000	51,45 €	7	0	0	187.053	19/12/04 au 19/12/09
18/12/03 23/05/00	178 000	51,45 €	6	0	0	179.976	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04 11/05/04	178 000	51,92 €	6	0	0	179.991	20/11/06 au 20/11/14
20/11/05 11/05/04	240 000	56,97 €	6	0	0	240 000	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06 11/05/04	242 000	55,84 €	6	0	0	242 000	14/12/08 au 14/12/16

* après ajustement en 2005

c- Droit à attribution d'actions gratuites

<u>Plan / Date de l'AG</u>	<u>Nbre de droits attribués</u>	<u>Nb bénéficiaires</u>	<u>Nbre d'actions attribuées définitivement en 2008</u>	<u>Nbre de droits annulés en 2008</u>	<u>Nbre de droits restants en 2008</u>	<u>Attribution définitive des actions</u>
------------------------------------	---	-----------------------------	---	---	--	---

Attribution Gratuite d'Actions

28/12/07 27/04/07	107 000	7	0	0	107 000	29/12/09
----------------------	---------	---	---	---	---------	----------

7.3.1.3 LA GERANCE

◆ M. Arnaud LAGARDERE

Tableau récapitulatif des rémunérations			
<i>Montants bruts</i>	<i>Reçues en 2007</i>	<i>Reçues en 2008</i>	<i>A recevoir en 2009</i>
« LAGARDERE »			
Rémunération fixe de l'année	914 700	978 729	978 729
Rémunération variable (due au titre de l'exercice précédent)	854 841	976 506	534 072
TOTAL salaires	1 769 541	1 955 235	1 512 801
Jetons de présence (dus au titre de l'exercice précédent)	8 300	6 334	6 650
Avantages en nature	3 120	3 600	12 516
TOTAL	1 780 961	1 965 169	1 531 967
« EADS »			
Rémunération fixe de l'année	60 000	54 375	100 000
Rémunération variable (due au titre de l'exercice précédent)	43 750	113 734	Néant
TOTAL salaires	103 750	168 109	100 000
Jetons de présence (dus au titre de l'exercice)	60 000	10 000	ND
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant
TOTAL	163 750	178 109	100 000
TOTAL GENERAL	1 944 711	2 143 278	1 631 967

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2007	Exercice 2008
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 134 394	1 587 426
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
TOTAL	2 134 394	1 587 426

La partie variable du salaire reçu par M. LAGARDERE n'a pas de part d'appréciation individuelle et se trouve en totalité liée aux performances du Groupe, conformément aux indications données au second point de 7.3.1.1.a.

M. LAGARDERE n'a reçu aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis qu'il a été nommé au titre de commandité gérant en 2003, ni de droit à attribution d'actions gratuites.

- ◆ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ◆ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ◆ Actions de performance attribuées durant l'exercice : néant.
- ◆ Actions de performance devenues disponibles : néant.

◆ M. Philippe CAMUS

Tableau récapitulatif des rémunérations			
<i>Montants bruts</i>	<i>Reçues en 2007</i>	<i>Reçues en 2008</i>	<i>A recevoir en 2009</i>
Rémunération fixe de l'année	998 923 ⁽¹⁾	1 123 458 ⁽¹⁾	1 088 000 ⁽²⁾
Rémunération variable (due au titre de l'exercice précédent)	347 503	369 835	274 647
TOTAL salaires	1 346 426	1 493 293	1 362 647
Jetons de présence (dus au titre de l'exercice précédent)	6 450	Néant	Néant
Avantages en nature	Néant	Néant	Néant
TOTAL	1 352 876	1 493 293	1 362 647

(1) Correspondant à une rémunération annuelle fixe de 1 088 000 € hors effets de change issus de la comptabilisation de sa partie essentielle, payée aux USA par la société Lagardère North America.

(2) Avant effets de change

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2007	Exercice 2008
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 368 758	1 398 105
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	579 000	Néant
TOTAL	1 947 758	1 398 105

M. CAMUS s'est vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit à recevoir 20 000 actions gratuites de la société LAGARDERE SCA, droit qui est soumis aux conditions exprimées au paragraphe 7.3.5 du document de référence 2007 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008.

- ◆ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ◆ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ◆ Actions de performance attribuées durant l'exercice : néant.
- ◆ Actions de performance devenues disponibles : néant.

◆ M. Pierre LEROY

Tableau récapitulatif des rémunérations			
<i>Montants bruts</i>	<i>Reçues en 2007</i>	<i>Reçues en 2008</i>	<i>A recevoir en 2009</i>
Rémunération fixe de l'année	864 000	924 000	924 000
Rémunération variable (due au titre de l'exercice précédent)	751 512	782 977	614 895
TOTAL salaires	1 615 512	1 706 977	1 538 895
Jetons de présence (dus au titre de l'exercice précédent)	20 220	7 600	11 406
Avantages en nature	3 120	3 600	7 512
TOTAL	1 638 852	1 718 177	1 557 813

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2007	Exercice 2008
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 657 697	1 553 901
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	579 000	Néant
TOTAL	2 236 697	1 553 901

M. LEROY s'est vu attribuer le 28 décembre 2007 le droit à recevoir 20 000 actions gratuites de la société LAGARDERE SCA, droit qui est soumis aux conditions exprimées au paragraphe 7.3.5 du document de référence 2007 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 3 avril 2008.

- ◆ Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice : néant.
- ◆ Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice : néant.
- ◆ Actions de performance attribuées durant l'exercice : néant.
- ◆ Actions de performance devenues disponibles : néant.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Date d'assemblée	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date du conseil ou du directoire selon le cas	Ne concerne pas la Société LAGARDERE 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, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	1 271 740*	1 313 639*	1 453 451*	1 586 519*	1 683 844	1 844 700
Les mandataires sociaux :						
Monsieur Arnaud LAGARDERE	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre LEROY	30 336	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
Monsieur Philippe CAMUS	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € (*)	51,45 € (*)	51,45 € (*)	51,92 € (*)	56,97 €	55,84 €
Nombre d'actions souscrites au 15 mars 2009	30 336 (1)					
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud LAGARDERE	50 560	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre LEROY		-	-	-	-	-
Monsieur Philippe CAMUS	20 224	-	-	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice :						
Monsieur Arnaud LAGARDERE	-	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre LEROY	-	30 333	40 444	40 447	50 000	50 000
Monsieur Philippe CAMUS	-	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000

* Après ajustement du 06/07/2005

(1) Levée le 20/12/2005 de M P LEROY

7.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.3.2.1 REMUNERATIONS

L'Assemblée Générale mixte, réunie le 11 mai 2004, a décidé de fixer à un montant global de 600.000 euros, la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.

Chaque membre reçoit une part de base (de 20.000 euros jusqu'en 2007). Les membres du Comité d'audit ont droit à deux parts supplémentaires, les Présidences tant du Conseil de Surveillance que du Comité d'audit donnant droit à une part supplémentaire.

Le Conseil de Surveillance du 12 mars 2008 a décidé de modifier la méthode de répartition du montant global des jetons de présence entre les membres du Conseil de Surveillance. Désormais la part de base n'est plus fixée à 20 000 euros mais sa valeur est égale au quotient du montant global des jetons de présence divisé par le nombre de parts.

Les jetons de présence versés nominativement aux membres du Conseil de Surveillance ont été les suivants (en euros) :

	2007	en 2008
- Raymond H. Lévy	100 000	125 000
- Bernard Arnault	20 000	25 000
- Hubert Burda (Allemagne)	20 000 ⁽¹⁾	-
- René Carron	20 000	25 000
- Martine Chêne	-	-
- Georges Chodron de Courcel	20 000	25 000
- François David	-	-
- Bernard Esambert	5 000	-
- Groupama SA	60 000	75 000
- Pehr G. Gyllenhammar (Grande Bretagne)	15 000 ⁽¹⁾	-
- Pierre Lescure	20 000	25 000
- Christian Marbach	60 000	75 000
- Bernard Mirat	60 000	75 000
- Javier Monzón	-	-
- Didier Pineau-Valencienne	60 000	75 000
- Henri Proglío	20 000	25 000
- Felix G. Rohatyn (USA)	20 000 ⁽¹⁾	25 000 ⁽¹⁾
- François Roussey	20 000	25 000
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ	520 000	600 000

⁽¹⁾moins retenue à la source.

En rémunération de ses fonctions de Conseil, M. Raymond H. Lévy a par ailleurs reçu du Groupe une rémunération brute de 224 456 euros en 2008 (216 840 euros en 2007). Il a perçu des sociétés du Groupe dont il est administrateur ou membre du Conseil de Surveillance, un montant de 12 456 € à titre de jetons de présence (15 200 € en 2007).

7.3.2.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Néant.

7.3.2.3 DROITS A ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Néant.

7.3.3 ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDERE SCA REALISEES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2008

7.3.3.1 GERANCE

Arnaud Lagardère

Opérations réalisées par la société Lagardère Capital & Management

17 juin 2008 : vente à terme d'actions au prix unitaire de 40,03 € pour un montant global de 7.340.743 €.

20 juin 2008 : modification du prix d'exercice et de l'échéance de put à un prix unitaire moyen de 2,8416 € pour un montant global de 7.340.743 €.

4 juillet 2008 : modification de l'échéance de put à un prix unitaire moyen de 0,094 € pour un montant global de 213.125 €.

4 juillet 2008 : achat de put moyennant la vente de call et le paiement d'une prime nette moyenne de 8,87 € pour un montant global de 5.909.994 €.

4 juillet 2008 : achat de put à un prix unitaire moyen de 9,015 € pour un montant global de 6.009.994 €.

4 juillet 2008 : résiliation de vente de call à un prix unitaire moyen de 0,125 € pour un montant global de 80.729 €.

4 juillet 2008 : vente de call à un prix unitaire moyen de 0,64 € pour un montant global de 413.334 €.

4 juillet 2008 : vente à terme d'actions au prix unitaire de 30,31 € pour un montant global de 11.845.709 €.

Toutes les opérations ci-dessus visées ont été réalisées de gré à gré, hors marché avec une banque française de premier plan.

Philippe Camus

Néant

Pierre Leroy

Néant

7.3.3.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Acquisition par les trois nouveaux membres du conseil de surveillance des actions statutairement requises.

4 juillet 2008 : acquisition d'actions par Mme Martine Chêne à un prix unitaire de 32,68 € pour un montant global de 4.902 €.

9 juillet 2008 : acquisition d'actions par Monsieur François David à un prix unitaire de 33,24 € pour un montant global de 4.986 €.

10 juillet 2008 : acquisition d'actions par Monsieur Javier Monzon à un prix unitaire de 32,11 € pour un montant global de 4.816,50 €.

◦ ◦
◦

A la connaissance de la société, il n'y a pas eu d'autres opérations réalisées par les membres de la gérance et du conseil de surveillance ou par des personnes qui leur sont liées sur les titres de la société au cours de l'exercice écoulé.

7.3.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AU PERSONNEL SUR LES ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU SUR CELLES DE SES FILIALES

Rapport spécial de la gérance sur les options de souscription et d'achat d'actions

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2008 et concernant les options de souscription et d'achat d'actions.

Données générales

1) Il n'a été, au cours de l'exercice 2008, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA.

Les principales caractéristiques des plans de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA en vigueur à la fin de l'exercice 2008 ou échus au cours de cet exercice sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plan	Date de l'AG	Quantités attribuées à l'origine	Prix d'exercice	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées en 2008	Nombre d'options annulées à fin 2008	Quantités restant à lever à fin 2008	Dates d'exercice
Options de souscription :								
Néant								
Options d'achat :								
Plan échu :								
19/12/01	23/05/00	1 258 000	46,48 €	421	2 558	105 902	-	19/12/03 au 19/12/08
Plans en cours :								
19/12/02	23/05/00	1 299 000	51,45 €	416	1 500	94 973	1 031 087	19/12/04 au 19/12/09
18/12/03	23/05/00	1 437 250	51,45 €	445	2 000	69 976	1 340 953	18/12/05 au 18/12/13
20/11/04	11/05/04	1 568 750	51,92 €	481	2 023	81 674	1 494 185	20/11/06 au 20/11/14
21/11/05	11/05/04	1 683 844	56,97 €	495	-	48 250	1 635 594	21/11/07 au 21/11/15
14/12/06	11/05/04	1 844 700	55,84 €	451	-	27 300	1 817 400	14/12/08 au 14/12/16

Il convient de noter que le premier plan d'options d'achat d'actions s'est terminé le 18 décembre 2008 et sur les 1 258 000 options attribuées en décembre 2001, seules 2 558 options ont été exercées au cours de l'exercice 2008, 674.671 options représentant près de 54 % des options attribuées n'ayant pas été exercées compte tenu des cours de l'action.

- 2) Il n'a été, au cours de l'exercice 2008, procédé à aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions par les filiales de Lagardère SCA contrôlées majoritairement par cette dernière.

Les principales caractéristiques des plans en vigueur à ce jour ou échu au cours de l'exercice 2008 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Date d'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options caduques	Nombre d'options restant à lever	Période de rachat ⁽²⁾
Hachette Holding ⁽¹⁾							
AG du 18/06/97 22.07.1999	253,85 € ⁽¹⁾	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1.525 ⁽³⁾	63	75	732 ⁽³⁾	du 23.07.2004 au 23.07.2009
Virgin Stores							
AG du 25/09/02 05.07.04	99,40 €	du 05.07.2008 au 05.07.2014	10.000	6	10.000	0 ⁽⁴⁾	du 05.07.2008 au 05.07.2014

- (1) Suite à l'absorption le 31 décembre 2007 de Hachette Holding (ex Hachette Filipacchi Médias) par Hachette SA, cette dernière a repris l'ensemble des droits et obligations relatifs aux options de souscription d'actions attribuées, les prix de souscription et les quantités d'actions ayant été ajustés en fonction de la parité d'échange. Il reste en conséquence aujourd'hui 27 bénéficiaires disposant de 732 options de souscription. Chacune de ces options permet désormais de souscrire 91 actions Hachette SA au prix de 253,85 € par action, les 91 actions Hachette SA souscrites devant être échangées contre 550 actions Lagardère SCA, conformément aux engagements pris en 2000 lors des offres publiques.
- (2) Les attributaires bénéficient d'une clause de rachat ou d'échange contre des actions Lagardère. Pour Hachette Holding, il s'agit d'une période d'échange contre des actions Lagardère.
- (3) Chaque option donnant le droit de souscrire 91 actions Hachette SA.
- (4) Dans le cadre des opérations de cession de la société Virgin Stores, les bénéficiaires ont abandonné en février 2008 leurs droits à lever leurs options.

Données particulières concernant les mandataires sociaux et les salariés du Groupe Lagardère

Au cours de l'exercice 2008, les mandataires sociaux de Lagardère SCA et leurs représentants légaux n'ont acheté aucune action Lagardère SCA au titre des options d'achat d'actions qui leur ont été attribuées au cours des exercices 2001 à 2006.

Au cours de ce même exercice, le nombre et le prix des actions qui ont été souscrites ou achetées en levant une ou plusieurs des options détenues sur Lagardère SCA ou sur l'une de ses filiales ci-dessus mentionnées, par chacun des dix (en réalité 3) salariés du Groupe non mandataires sociaux de Lagardère SCA, dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé, sont les suivants :

Nombre total d'options souscrites ou achetées	Prix d'achat ou de souscription en €	Société attributaire	Date d'attribution
2.558	46,48 €	Lagardère SCA	19.12.2001
1.500	51,45 €	"	19.12.2002
2.000	51,45 €	"	18.12.2003
2.023	51,92 €	"	20.11.2004

LA GERANCE

7.3.5 ATTRIBUTION GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DE SES FILIALES CONSENTIES AU PERSONNEL

Rapport spécial de la Gérance sur les attributions gratuites d'actions

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

En application des dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2008 concernant les attributions gratuites d'actions.

Il n'a été, au cours de l'exercice 2008, procédé à aucune attribution gratuite d'actions par Lagardère SCA et par les sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 et par celles qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16

LA GERANCE

7.4 ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CONTROLE DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE

7.4.1 ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

Le groupe Lagardère consolide aujourd'hui environ 550 sociétés dans ses comptes, dont la liste exhaustive et l'adresse figurent en annexe aux comptes consolidés.

La société Lagardère SCA est la société holding qui contrôle l'ensemble des filiales et participations. Elle élabore la stratégie du Groupe, anime et finance son développement, arrête les principales décisions de gestion qui en découlent, et s'assure de leur mise en œuvre tant à son niveau de Société mère qu'au niveau de ses filiales opérationnelles.

La société Lagardère SCA n'emploie elle-même aucun salarié ; les moyens humains et opérationnels nécessaires à la mise en œuvre de sa politique et au contrôle des activités de son Groupe sont regroupés au sein d'une société de services, Lagardère Ressources, qu'elle contrôle à 100% en sa qualité d'associé unique.

Les activités opérationnelles du Groupe comprennent essentiellement :

- les activités Media, au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) qui contrôle les activités opérationnelles Livre, Distribution et Services, Presse, Radio/Télévision, Production audiovisuelle, Nouveaux Médias et Sports, via respectivement les sociétés Hachette Livre, Lagardère Services, Lagardère Active et Lagardère Sports;
- la participation de 7,5 % dans EADS N.V. (après cession de 2,5 % à intervenir en mars 2009 en remboursement du solde des ORAPA), détenue au travers d'une filiale, elle-même détenue par l'Etat français et le groupe Lagardère.

Les autres activités, d'importance moins significative, constituent le « Hors Pôles » et sont contrôlées directement par Lagardère SCA.

7.4.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LAGARDERE SCA

7.4.2.1 LA GERANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par les Gérants, nommés par le conseil de surveillance sur proposition unanime des Associés Commandités. Ils représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers.

En s'appuyant sur le « Comité Exécutif », constitué de cadres dirigeants du Groupe sous la présidence d'Arnaud Lagardère, elle a pour rôle :

- . 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 unités opérationnelles.

Le Comité Exécutif se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

* *
*

Pour assurer tant la mise en œuvre des décisions ainsi prises que leur contrôle, la Gérance a mis en place une organisation spécifique qui est principalement composée :

- . des Directions Centrales du Groupe
- . du Comité Financier

Directions Centrales du Groupe

Parmi les membres du Comité Exécutif, trois d'entre eux se sont vus plus particulièrement confier la charge d'organiser et d'animer les principales structures centrales du Groupe dont ils se répartissent les responsabilités et qui sont nécessaires à la mise en œuvre des décisions prises, à leur suivi et à leur contrôle : le Secrétaire Général, le Directeur Financier du Groupe et le Directeur des Ressources Humaines et de la Communication.

La Direction de l'Audit Interne ainsi que certaines directions ou services spécifiques sont rattachées directement à la Gérance.

Pour assurer les différentes missions qui leur sont confiées, les Directions Centrales du Groupe, leurs équipes et les moyens matériels correspondant sont regroupés au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100% de Lagardère SCA. Cette société, présidée par le Co-Gérant, Secrétaire Général du Groupe, emploie près de 200 personnes qui sont fonctionnellement rattachées aux Directeurs Centraux et donc à la Gérance de Lagardère SCA. Les missions confiées à ces Directions Centrales sont exercées au profit tant de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales ; différents contrats de prestations de services lient en conséquence Lagardère Ressources à ces différentes sociétés qui lui versent, en contrepartie, une rémunération en principe égale à 0,9% de leur chiffre d'affaires (de la marge brute pour Hachette Distribution Services).

Les Unités Opérationnelles

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches d'activités ou unités opérationnelles : branche Lagardère Publishing, branche Lagardère Services, branche Lagardère Active (regroupant désormais les activités de presse et les activités audiovisuelles et numériques du Groupe), branche Lagardère Sports.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par le responsable de la branche sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au sein d'une société holding spécifique : Hachette Livre pour la branche Lagardère Publishing, Lagardère Services pour la branche Distribution Services, etc.

Le responsable de la branche concernée assure la direction générale de la société holding ; les membres du Conseil de Surveillance (Conseil d'Administration pour Hachette Livre) sont, pour l'essentiel, membres du Comité Exécutif de Lagardère SCA.

Ainsi, l'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding, sont nommés par Lagardère SCA via sa filiale Hachette SA agissant en qualité d'associé unique de ces sociétés.

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, les représentants de chacune des principales Directions Centrales du Groupe ainsi que les contrôleurs de gestion affectés à l'activité concernée, afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de ses activités.

Il a pour mission principale d'examiner et de suivre avec les principaux responsables de chaque branche concernée :

- le budget de l'exercice à venir ;
- le plan à trois ans ;
- les comptes annuels ;
- les investissements et désinvestissements significatifs effectués notamment sous forme de prises de participations dans des sociétés extérieures au Groupe.

Son Président rend compte directement à la Gérance dans la mesure où celle-ci n'est pas représentée à ces réunions.

Autres Comités

Par ailleurs, le « Comité Reporting », également présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque unité opérationnelle la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les réestimés budgétaires, afin de permettre à la Gérance de suivre mensuellement l'évolution des activités et la situation financière de chaque branche et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

7.4.2.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames et Messieurs,

Le présent rapport a pour objet de vous rendre compte des informations requises par l'article L.226-10-1 du Code de commerce et relatives principalement à la composition et au fonctionnement de votre Conseil de Surveillance et aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en œuvre par la Société.

L'ensemble des diligences ayant permis la préparation de ce rapport (parmi lesquelles divers entretiens avec les membres de la Direction) ont été présentées et discutées lors d'une séance du Comité d'audit dédiée à ce sujet et le Conseil de Surveillance en a approuvé les termes dans sa séance du 11 mars 2009.

Composition du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est composé de 15 membres au plus, nommés pour une durée maximum de six ans, et renouvelés par tiers tous les deux ans. Le Conseil comprend depuis l'assemblée du 29 avril 2008 14 membres.

		Date de nomination ou de renouvellement	Date d'expiration du mandat
Président du Conseil Président du Comité d'audit	Raymond H. Lévy Président d'Honneur de Renault SA	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	Bernard Arnault Président Directeur Général de LVMH	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	René Carron Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	Martine Chêne Documentaliste chez Hachette Filipacchi Associés Représentante syndicale CFDT au Comité de Groupe	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Georges Chodron de Courcel Directeur Général Délégué de BNP Paribas	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	François David Président du Conseil d'Administration de COFACE SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Groupama S.A. Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval (Directeur Financier de Groupama) Membre du Comité d'audit	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Pierre Lescure Ancien président Directeur Général de Canal+ SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	Christian Marbach Ancien Président de l'ANVAR	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	Bernard Mirat Ancien Vice-Président Directeur Général de la société des Bourses Françaises	02.05.06	AGO 2012*
Membre du Conseil	Javier Monzón Président de la société espagnole Indra Sistemas	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil Membre du Comité d'audit	Didier Pineau-Valencienne Ancien Président Directeur Général de Schneider SA	29.04.08	AGO 2014*
Membre du Conseil	Henri Proglio Président Directeur Général de Véolia Environnement	11.05.04	AGO 2010*
Membre du Conseil	François Roussely Président du Crédit Suisse-France	11.05.04	AGO 2010*

La composition ainsi détaillée du Conseil lui donne toute qualité pour représenter les intérêts des actionnaires avec compétence, disponibilité et indépendance.

A ce dernier titre, l'examen de la situation de chacun de ses membres permet de conclure aujourd'hui que 10 d'entre eux, soit plus des deux tiers, sont « indépendants » au sens du rapport consolidé AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel qu'appliqué par la société (cf. III ci-après) ; il s'agit de :

- Mme Martine Chêne,
- M. François David,
- M. Helman le Pas de Sécheval, représentant de la société Groupama,
- M. Pierre Lescure,
- M. Christian Marbach,
- M. Bernard Mirat,
- M. Javier Monzón,
- M. Didier Pineau-Valencienne,
- M. Henri Proglio,
- M. François Roussely.

Fonctionnement (préparation et organisation des travaux du Conseil)

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur mis à jour le 11 mars 2009 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 sa liberté de jugement et sa participation aux travaux du Conseil.
- 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'intérêt, 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 préconisées une fois par an, à l'issue de l'assemblée générale, par le biais de la Société et par achat en bloc pour l'ensemble des membres du Conseil ;

- conservation des actions pendant au moins 6 mois à l'issue du mandat ;
- information du Président, de la Gérance et de l'Autorité des Marchés Financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les 5 jours de la réalisation de celles-ci.

5) **l'existence d'un Comité d'audit** : celui-ci a pour mission de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de sa compétence.

° °
°

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités, la stratégie du Groupe. Il arrête chaque année pour l'année à venir un calendrier de ses réunions : il se réunira, à ce titre, au moins quatre fois en 2009. Au cours de l'exercice 2008, le Conseil de Surveillance s'est réuni à quatre reprises, en mars, en juin, en septembre et en décembre, avec des taux de participation de 67 % pour la séance de mars, 71 % pour la séance de juin, 71 % pour la séance de septembre et 64 % pour celle de décembre.

Les deux réunions de mars et de septembre ont eu principalement pour objet d'examiner les comptes sociaux et consolidés et la situation générale des activités et de leurs perspectives ; elles ont, comme les autres réunions, été précédées d'un Comité d'audit. Le Conseil de mars a, en outre, procédé à la préparation de l'Assemblée Générale annuelle et a ainsi arrêté son rapport aux actionnaires et proposé aux actionnaires le renouvellement de trois membres du Conseil de Surveillance et la nomination de trois nouveaux membres. Les Conseils de juin et décembre ont eu respectivement pour objet de se faire présenter l'activité « entertainment », partie de la branche Lagardère Active, et la branche livre dans ses aspects spécifiques du développement numérique, de la distribution et de l'international (présentations animées par les équipes de ces entités).

Comité d'Audit

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

- de procéder à l'examen des comptes, de s'assurer de la permanence des méthodes, de la qualité, de l'exhaustivité et de la sincérité des états financiers ;
- de prendre connaissance de l'existence et du bon fonctionnement des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques ;
- d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'audit interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;
- d'examiner les conventions liant le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA.

Les membres du Comité d'audit entendent les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux.

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

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice, en mars, juin, juillet et novembre 2008.

Au cours de ces quatre réunions d'une demi-journée chacune, auxquelles tous les membres du Comité ont participé (exception faite d'un membre excusé pour la réunion de mars 2008 et d'un membre excusé pour la réunion de novembre 2008), ont notamment été examinés outre les comptes annuels et semestriels, les activités de la Direction de l'Audit Groupe, le dispositif de contrôle interne, la gestion des risques juridiques, une analyse actuelle et prospective de Lagardère Sports et les comptes de Lagardère Capital et Management (LCM), sur présentation de l'un des Gérants. A cette occasion, le Comité a examiné, entre autres, l'évolution des rémunérations de la Gérance et du Comité Exécutif, la composition de celles-ci et ses critères de variabilité qui n'ont pas appelé d'observations particulières de sa part.

Ces réunions se sont déroulées, sauf pour le dernier sujet, en la présence du Directeur Financier, du Directeur Central des Comptabilités pour les réunions traitant de l'examen des comptes annuels et semestriels, du Directeur Juridique du Groupe pour la réunion traitant de la gestion des risques juridiques, du Directeur du Contrôle de Gestion, du Directeur de l'Audit Interne et des Commissaires aux Comptes.

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.

Les membres du Comité d'audit se réservent la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction.

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 décembre 2008 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 elle 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, à laquelle il ne participe pas.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère, le Conseil a adopté une organisation qui lui a paru 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.

Figure ci-après le commentaire des quelques recommandations qui à cet égard n'ont pas trouvé application et de celles qui n'étaient pas appliquées jusqu'à une période récente, mais que le Conseil a décidé d'adopter.

A – Indépendance des membres du Conseil :

Le Conseil a considéré nécessaire, eu égard à sa mission de contrôle, d'être composé d'une majorité de membres indépendants (voir II,1 ci-dessus), bien que la recommandation du Code, pour les entreprises « contrôlées », soit fixée au tiers.

La situation de chacun de ses membres a en conséquence été examinée au regard des différents « critères » visés par le Code AFEP – MEDEF, critères qu'il a considéré comme la grille d'analyse de référence.

Il a ainsi été considéré :

- que le critère propre à la situation de salariée ne fait pas obstacle à l'indépendance de Mme Chêne, dans la mesure où celle-ci, eu égard à ses fonctions de représentante syndicale au Comité de Groupe, bénéficie d'un statut légal protecteur. Ce critère a par contre été normalement appliqué à M. R.H. Lévy ;
- que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, visant M. Mirat, ne fait pas obstacle à son indépendance, et au contraire, figure comme un atout dans un rôle de contrôle ;
- que le fait d'être ou d'avoir été membre du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'une société consolidée par Lagardère SCA ou d'une société dans laquelle un mandataire social de Lagardère SCA détient un mandat non exécutif n'entache pas l'indépendance de M. François David, administrateur d'EADS de 2004 à 2007, ni de M. Pierre Lescure, membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde SA, où siège également M. Pierre Leroy, cogérant de Lagardère SCA.

B - Durée des mandats :

Il a été considéré que pour un Conseil de Surveillance dont les membres devaient avoir une bonne expérience des affaires de la société, la durée de six ans paraissait tout à fait adaptée alors que le Code recommande une durée de quatre ans. Compte tenu du nombre de ses membres, cette durée permet par ailleurs un renouvellement du Conseil par tiers tous les deux ans.

C – Organisation du Conseil :

La mission essentielle du Conseil de Surveillance consistant à assurer le contrôle de la gestion et des comptes de la Société, celui-ci a créé un Comité d'audit, composé de six personnes (dont cinq ont été qualifiées d'indépendantes au regard des règles exposées ci-dessus), chargé de préparer les séances du Conseil dans les domaines principaux de la comptabilité, de la finance et de l'audit.

Compte tenu de la mise en place d'un système aboutissant au renouvellement tous les deux ans d'un tiers de ses membres, il a été considéré que la création d'un Comité des Nominations n'était pas nécessaire, le Conseil pouvant assurer lui-même les travaux correspondants.

Enfin, eu égard aux spécificités légales et statutaires de la commandite, et sachant que les dirigeants sont rémunérés par la société tierce LCM dans le cadre d'une convention de management passée avec le Groupe, le Conseil a considéré que la création d'un Comité des Rémunérations n'avait à ce jour pas d'objet. Toutefois, l'application du régime des conventions réglementées à la convention de management et le suivi détaillé qu'en fait le Conseil l'ont conduit à demander au Comité d'Audit de se faire présenter chaque année le détail des comptes de la société LCM propre à cette activité. Ce suivi entraîne en conséquence le Comité à examiner en détail l'évolution et la composition des rémunérations concernées, composante essentielle des charges de LCM, et à rendre compte au Conseil de cette action et des avis qu'il peut être amené à formuler.

D – Le fonctionnement du Conseil :

Le Conseil n'avait jusqu'ici pas jugé souhaitable de mettre en œuvre une procédure d'évaluation de son fonctionnement. Toutefois, eu égard à l'importance croissante des travaux que la réglementation met à sa charge et à celle de son Comité d'audit, et qui se traduit par une augmentation progressive du nombre de leurs réunions, le Conseil de Surveillance a décidé d'instituer à partir de 2009 un mode formalisé d'auto-évaluation afin, notamment, de juger de la préparation et la qualité de ses travaux et de ceux de son Comité.

E – Rémunération du Conseil de Surveillance :

Il sera proposé à un prochain Conseil de modifier le mode de répartition des jetons de présence afin de tenir compte de la participation effective des membres du Conseil à ses réunions et à celles de son Comité d'audit.

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 réglementées / 11 – Statuts Lagardère SCA.

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.

Un groupe de travail constitué avec la Direction Financière, la Direction de l'Audit et la Direction Juridique du Groupe Lagardère a été chargé 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, il a notamment été demandé à chacun des responsables de branche du Groupe Lagardère d'établir, 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. J'ai eu l'occasion d'examiner les rapports correspondants.

Les travaux menés par le groupe de travail, 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 7.4.3. du document de référence 2008.

Précisons que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein d'EADS N.V. font l'objet d'une description dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. et que Canal+ France est soumis au dispositif de contrôle interne de Vivendi dont la description figure dans le document de référence de cette dernière. Elles ne sont pas reproduites dans le document de référence de Lagardère SCA.

Le Président du Conseil de Surveillance

7.4.3 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

7.4.3.1 DESCRIPTION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

A - REFERENTIEL, DILIGENCES, OBJECTIFS ET PERIMETRE

A1 - Référentiel, diligences

La description ci-après des procédures de contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère SCA s'inspire du Cadre de Référence du Contrôle Interne publié sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers ; cette description a été préparée par un groupe de travail chargé, au sein du Groupe, d'en établir la méthode et d'en suivre l'application. Les différents points d'attention de ce cadre de référence et de ses guides d'application ont guidé l'analyse menée par le groupe de travail.

Dans ce cadre, il a notamment été demandé à chacun des responsables de branche du groupe Lagardère d'établir, 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.

A2 - Objectifs et limites du contrôle interne

Lagardère SCA s'est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne qui visent à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Gérance ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et d'une façon générale contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Étant entendu que, l'efficacité du contrôle interne subit les limites inhérentes à tout système organisé.

A3 - Définition du périmètre de contrôle

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux filiales du Groupe dont il consolide les comptes selon la méthode de l'intégration globale.

Du fait que Lagardère SCA n'exerce qu'une influence notable sur les sociétés mises en équivalence, ces sociétés ne sont pas incluses dans le périmètre de contrôle, bien que le Groupe puisse éventuellement y disposer de droits spécifiques de contrôle liés à sa situation d'actionnaire particulier. Il est par ailleurs précisé d'une part que la description du dispositif de contrôle interne d'EADS N.V. figure dans le document d'enregistrement d'EADS N.V. au titre de l'exercice 2008, et d'autre part que Canal + France est soumis au dispositif de contrôle interne de Vivendi, dont la description figure dans le document de référence de cette dernière au titre de l'exercice 2008.

Les sociétés qui ont récemment intégré le périmètre de contrôle de Lagardère SCA adaptent progressivement leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

B - ORGANISATION ET DEFINITION DES RESPONSABILITES

Le paragraphe 7-4 du présent chapitre contient une description de l'organisation interne et du fonctionnement du Groupe. : Gérance, Directions centrales, Unités opérationnelles, Comités financiers et autres comités. Dans ce cadre, chacun de ces acteurs assume, pour son périmètre de responsabilité, la mise en œuvre du contrôle interne.

Au sein des directions centrales, certains acteurs sont plus particulièrement impliqués dans la mise en œuvre du contrôle interne. Il s'agit notamment des directions suivantes : Direction de l'audit, Direction juridique groupe, et en particulier au sein de la Direction financière, les Directions du contrôle de gestion, des comptabilités et des risques.

C - DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE RELATIF A L'ELABORATION DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

C1 - Références et recueils de procédures relatives aux comptes consolidés et au reporting

Un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés ainsi que du suivi budgétaire s'applique à l'ensemble des intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, 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, notamment dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, tels que :

- la procédure définissant les modalités de réalisation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition ;
- le 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.

C2 - Etablissement des comptes consolidés, reporting

C.2.1 - Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur un découpage par Unités Opérationnelles (UO), engageant la responsabilité des-dites UO du fait de la décentralisation de la production de leurs chiffres respectifs.

L'information financière et non financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés, et sur une base de données et un système de gestion unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des UO 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.

C.2.2 - Établissement des budgets

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budget-plans tri-annuels, 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 tri-annuel du Groupe.

C.2.3 - 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 « Unité Opérationnelle », un bilan et un compte de résultat commentés et des soldes intermédiaires de gestion.

Par ailleurs une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans le Compte Rendu Mensuel Groupe établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend, par branche, et commente, par Unité Opérationnelle, l'évolution des indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultat des opérations des sociétés intégrées ;
- contribution des mises en équivalence et autres éléments ;
- charges financières nettes ;
- charge d'impôts ;
- résultat net avant activités abandonnées et minoritaires ;
- marge brute d'autofinancement ;
- variation du BFR ;
- impôts / intérêts payés et encaissés ;
- flux nets d'investissements corporels et incorporels ;
- *free cash flow* ;
- flux net d'investissements financiers ;
- somme des flux opérationnels et d'investissements ;

- variation de trésorerie ou d'endettement net ;
- fonds opérationnels employés ;
- trésorerie ou endettement net.

Le Compte-Rendu Mensuel Groupe est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par Unités Opérationnelles du Groupe et une analyse des « covenants » bancaires décrits à la note 28.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

C.2.4 - Comptes consolidés semestriels et annuels

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Le chapitre 6 du présent document de référence décrit par ailleurs les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés. Certaines informations, telles que le détail des opérations inter-compagnies, le reporting sur les engagements hors-bilan ou le recensement des produits dérivés font l'objet de notes de procédures applicables à l'ensemble du Groupe.

C.3 - Fiabilité et évolutions du système de gestion unique

C.3.1 - 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.

C.3.2 - Sécurité

Comme décrit au paragraphe 7.4.3.2. D.7 (Sécurité des systèmes et réseaux informatiques), la Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes

C.3.3 - Evolution du système de gestion unique

Le système de gestion unique et son paramétrage font l'objet de mise à niveau et de changement de version tant que de besoin. Des moyens spécifiques, comme décrit en particulier au C.3.2, sont dédiés à assurer l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

D - DISPOSITIF DE CONTROLE DES ENGAGEMENTS ET FLUX FINANCIERS

D.1 - Procédure d'investissement et de désinvestissement

Sont soumis à la procédure d'investissement du Groupe :

- tous les investissements ou désinvestissements financiers ;
- tous les investissements ou désinvestissements corporels ou incorporels de plus de 10 millions d'euros s'ils sont budgétés et de plus de 5 millions d'euros s'ils n'ont pas été budgétés, ou quel qu'en soit le montant si l'opération peut avoir une incidence quelconque sur les dispositifs anti-concentration, à savoir les seuils de cumuls mono et pluri-media.

Les projets concernés sont portés à la connaissance du Comité Financier, qui est présidé par le Directeur Financier du Groupe.

Le Comité Financier formule un avis par tout moyen auprès de la Gérance après avoir évalué l'intérêt stratégique de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de tableaux définis par la Direction Financière du Groupe.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie ni les augmentations de capital des sociétés consolidées et/ou contrôlées par incorporation de compte courant.

D.2 - Financement et gestion de trésorerie

La procédure mise en place par la Direction de la Trésorerie et du Financement précise les conditions dans lesquelles celle-ci intervient auprès des banques dans le cadre du recours au financement externe ou de la gestion de la trésorerie.

D.2.1 - Recours au financement externe

En règle générale, seul Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques comme des opérations de titrisation étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

En conséquence, la Direction Financière du Groupe a la possibilité de mesurer l'utilisation de fonds par les sociétés de l'ensemble du périmètre du Groupe. Par ailleurs cette même Direction effectue, comme indiqué au C.2.3, un suivi permanent des "covenants" bancaires qui engagent l'ensemble du Groupe.

D.2.2 - Gestion de trésorerie

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de bonne qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

D.2.3 - Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont traités au paragraphe 3.4 du présent Document de référence. À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

E - CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AU GROUPE, PROTECTION DES BIENS ET DES DROITS DU GROUPE.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 3.3.1 du présent document.

E.1 - Conformité aux principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA

La Direction Juridique du Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, veille au respect des principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique du Groupe veille par ailleurs à l'application des procédures destinées à s'assurer du respect par Lagardère SCA du dispositif anti-concentration prévu par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Enfin, elle intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le compartiment A de Euronext de la Bourse de Paris, et a notamment mis en place en 2006 toute la procédure nécessaire à l'établissement des listes d'initiés en application de la réglementation européenne.

E.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.

E.3 - Gestion des contentieux

La Direction Juridique du 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 et/ou ses conseils extérieurs.

E.4 - Protection des biens et droits du Groupe

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

Les Unités Opérationnelles du groupe Lagardère sont propriétaires d'un nombre important de marques à la notoriété incontestable dont la gestion et la protection est assurée directement par ces dernières.

Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, en particulier dans les domaines de la presse, de l'audiovisuel, de la distribution et de l'édition, le Groupe déploie des efforts importants pour protéger son portefeuille de marques commerciales. La protection de ces marques est assurée par leur dépôt et leur renouvellement et par la poursuite d'éventuelles contrefaçons. Un dispositif de suivi régulier des marques est mis en place à la fois au sein du Groupe et en liaison avec des conseils extérieurs spécialisés de manière à prévenir tout risque significatif susceptible d'affecter la validité des droits du Groupe sur ces marques.

Par ailleurs, compte tenu de l'utilisation croissante de la marque Lagardère au travers d'activités du Groupe et de l'exposition qui en découle, le Groupe a mis en place, en 2007, une vaste politique d'extension de la protection à l'international de sa marque Lagardère afin de couvrir les territoires de croissance et de développement du Groupe. Cette politique a été poursuivie en 2008. Ainsi, la marque Lagardère bénéficie désormais d'une protection sur tous les continents.

E.5 - Information de la Direction Juridique Groupe sur les opérations exceptionnelles des branches

La Direction Juridique du Groupe est informée des opérations exceptionnelles à réaliser par les branches, en ce compris :

- les investissements/désinvestissements envisagés, dans le cadre de la procédure décrite au paragraphe 7.4.3.1 D1 ci-dessus, et à ce titre elle participe à l'ensemble des comités financiers ;
- les engagements contractuels emportant unitairement des engagements financiers ou des engagements hors bilan significatifs au niveau du Groupe et ;
- les décisions de restructuration juridique impliquant des entités opérationnelles importantes.

F - SURVEILLANCE DU DISPOSITIF

F.1 - Audit

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, mène en permanence des missions d'audit interne qui 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 responsables des branches. Son champ d'intervention inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe.

Les principaux sujets traités sont les suivants :

- revues de contrôle interne;
- interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou de cessions;
- revue de risques opérationnels ou financiers;
- suivi des plans d'actions consécutifs aux missions d'audit.

La Direction de l'Audit Groupe présente le plan d'audit annuel ainsi qu'une synthèse des missions effectuées de leurs conclusions et de leur application au Comité d'Audit. Dans ce cadre, le Comité d'Audit a pu se pencher sur les principales conclusions issues des travaux de l'audit interne et poser à leur sujet les questions qui lui paraissaient nécessaires.

Les travaux de la Direction de l'Audit Groupe peuvent, le cas échéant, être complétés par des actions effectuées directement par les branches pour leur propre compte.

F.2 - Auto-évaluation du contrôle interne

Lagardère SCA met en œuvre une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein des principales entités/filiales du Groupe.

Les enjeux de cette démarche sont, d'une part, d'améliorer la maîtrise et l'efficacité des opérations dans un cadre de progrès continu et, d'autre part, de définir précisément les responsabilités des opérationnels en matière de contrôle interne. La méthodologie repose sur la définition d'un référentiel Groupe composé de six processus financiers et huit processus opérationnels, rassemblant 195 risques

couverts par 386 points de contrôle. Pour chacun de ces points de contrôle, l'auto-évaluation vise à recenser l'existence de procédures et de contrôles ainsi que d'une formalisation de ces procédures et contrôles. Pour un certain nombre de contrôles jugés clés, un plan d'action est établi, le cas échéant, afin de répondre aux axes de progrès identifiés.

Les informations qui résultent de cet exercice 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.

Cette démarche d'auto-évaluation conduit à une meilleure formalisation des procédures de contrôle interne et à leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les plans d'amélioration identifiés par les opérationnels font l'objet d'un suivi.

F.3 - Evolution du dispositif

Plus généralement, la Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels font évoluer le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques à la lumière des priorités dégagées par l'ensemble des actions de supervision de ce dispositif.

7.4.3.2 DESCRIPTION DES PROCEDURES 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.

A - 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.

B - ORGANISATION ET DEFINITION DES RESPONSABILITES

En conformité avec l'organisation générale du Groupe, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

Le siège porte plus particulièrement son attention sur la supervision des risques dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui sont jugés significatifs à cette même échelle par leur ordre de grandeur ponctuel ou en cumul. En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

A cela s'ajoutent certaines procédures spécifiquement dédiées aux risques, comme par exemple la cartographie des risques ou la mise en place de couvertures d'assurance.

Les directions centrales jouent dans ce cadre un rôle d'appui, de surveillance et synthèse.

Au sein de la Direction Financière, la Direction des Risques a en charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres directions centrales et les Branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques, ainsi que lors de la mise en place de couvertures financières ou d'assurance. Il lui incombe d'établir une synthèse des risques du Groupe.

C - IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES

Un certain nombre de procédures du Groupe concourent à l'identification des risques. Il s'agit en particulier :

- . des revues d'audit
- . des activités de reporting décrites aux paragraphes 7.4.3.1 - C1 et C2, et notamment les test de dépréciation et le suivi des engagements hors-bilan,
- . des activités de veille des différentes directions et des branches
- . de la procédure d'investissement, qui comprend une partie spécifiquement dédiée aux risques, et plus généralement des audits de pré-acquisition ou de pré-cession.
- . de la revue et de la négociation périodique des programmes d'assurance
- . de revues thématiques menées en tant que de besoin, comme par exemple l'enquête sur les risques des réseaux et des systèmes d'information.

Lagardère SCA et ses branches poursuivent en outre une démarche de **cartographie des risques généraux** qui vise à hiérarchiser les principaux risques auxquels le Groupe pourrait se juger exposé, en terme de gravité, d'éventualité d'occurrence et de degré de maîtrise.

Les éléments d'analyse des risques pris en compte comportent : gravité potentielle, éventualité d'occurrence, temps d'apparition, scénarios possibles, facteurs limitants ou aggravants internes ou externes, mesures de maîtrise actuelles et en projet.

D - PROCEDURES DE GESTION

D.1 - Risques stratégiques et commerciaux : marchés mondiaux de la publicité, conjoncture économique, évolution des comportements de consommation

La gestion des risques stratégiques et commerciaux du Groupe fait partie intégrante de ses processus de décision.

Les Directions Générales des branches sont notamment responsables de suivre dans leurs domaines respectifs les risques qui s'attachent à la conjoncture économique et aux marchés mondiaux de la publicité, aux évolutions technologiques et aux changements des comportements de consommation.

D.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 7.4.3.1 - E du présent chapitre.

D.3 - 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 sa Direction des Achats Papier.

Le risque d'évolution adverse des 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.

D.4 - Risques de marché (taux, change, actions)

La description ci-après est extraite de la note 28 aux états financiers consolidés.

« Les risques de marché sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement en liaison avec la Direction des Risques et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe.

Cette gestion fait l'objet de comptes rendus périodiques à la Direction Générale. Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par l'utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques.

En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont investis dans des OPCVM monétaires.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements. »

D.5 - Risques de crédit et de contrepartie

La description ci-après est extraite de la note 28 aux états financiers consolidés.

« Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Également, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe a renforcé en 2008 le rythme et le niveau de détail du compte-rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre au mieux tant l'exposition consolidée du groupe à ses principales contreparties que l'évolution des encours cumulés.

Par ailleurs, comme indiqué au paragraphe 7.4.3.1. -D1.1, la Direction Trésorerie et Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation. »

D.6 - Risques industriels et liés à l'environnement

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement en cohérence avec sa politique sociale et environnementale décrite au chapitre 5 du présent document.

D.6.1 - Politique de prévention

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement incombe aux responsables opérationnels des sites concernés, qui veillent notamment au respect de la réglementation et des normes dans ce domaine.

Les responsables opérationnels des sites pour lesquels certains risques environnementaux ont été identifiés mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

Compte tenu du passé industriel de certains de ses sites, le Groupe reste attentif aux atteintes environnementales qui pourraient y être découvertes.

D.6.2 - Evaluation des impacts

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

D.7 - Sécurité des systèmes et réseaux informatiques

La Direction des Systèmes d'Information effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Les domaines traités sont :

- l'organisation et la sécurité générale des systèmes d'information ;
- la sécurité physique (intrusion, accidents) ;
- les postes de travail (administration et protection) ;
- les réseaux (locaux, distants, Internet) ;
- les contrôles d'accès aux ressources ;
- la disponibilité des applications et des données.

Les résultats de ces enquêtes permettent d'actualiser l'ensemble des mesures visant à préserver la confidentialité des données, protéger les systèmes informatiques contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes.

Par ailleurs une charte d'utilisation des systèmes informatiques s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe.

Enfin, le Groupe poursuit le déploiement de son réseau de communication sécurisé, en France et à l'international.

D.8 - Politique d'assurance

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie, et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

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

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs assurables pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

Cependant, compte tenu de la diversité des situations et des spécificités de l'offre d'assurance, il n'est pas possible de considérer que le Groupe disposera de couvertures d'assurance en toutes circonstances, ni que lorsqu'elles existent, ces couvertures se révèlent toujours efficaces.

La Direction des Risques est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

E - SURVEILLANCE ET ÉVOLUTION DU DISPOSITIF

Le Groupe conduit 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.

Les éléments du dispositif de gestion des risques peuvent entrer dans l'objet des missions de la Direction de l'Audit Groupe, et la gestion des risques fait partie des cycles couverts par l'auto-évaluation du contrôle interne mentionnée au paragraphe 7.4.3.1. - F2.

Plus généralement, la Direction Générale du Groupe et les responsables opérationnels font évoluer le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques à la lumière des priorités dégagées par l'ensemble des actions de supervision de ce dispositif.

7.4.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA, POUR CE QUI CONCERNE LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Mesdames, Messieurs les Associés,

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de la société Lagardère SCA, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président du conseil de surveillance de votre société relatif aux procédures de contrôle interne au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008. Il appartient au président du conseil de surveillance d'établir et de soumettre à l'approbation de ce dernier un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code monétaire et financier.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

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

Informations concernant les procédures de contrôle interne 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 relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne 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 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.

Courbevoie, Neuilly-sur-Seine, le 23 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Bruno BALAIRE

JEAN-FRANÇOIS GINIES

7.5 OPERATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTES (MEMBRES DE LA GERANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE).

7.5.1 OPERATIONS CONCLUES AVEC LCM

La société Lagardère Capital & Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Gérant Commandité de Lagardère SCA, incarne l'existence "concrète" du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion,
- de leur permettre, dans ce cadre, de bénéficier ensemble du poids économique et international d'un groupe de 8,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires,
- au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - . la conception et le développement des scénarios de stratégie économique, politique 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 ;
 - . la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement, de rapprochement de sociétés ;
 - . 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, autour des Gérants, d'élaborer la stratégie du Groupe et d'animer le développement de celui-ci, d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et d'assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ces dirigeants ainsi que de leur environnement de travail, et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources (ex Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes établis au titre de l'article L 226-10 du Code de Commerce, reproduits dans les rapports annuels.

Depuis 2004, la rémunération de Lagardère Capital & Management est égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 million d'euros. Ces charges sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'audit qui émet un avis sur leur évolution. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

o o
o

Ainsi, au titre de l'exercice 2008, la rémunération facturée au Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 18,9 M€ (contre 19,3 M€ pour 2007). La charge salariale comptabilisée par cette dernière est de 14,4 M€. Elle correspond à 8,8 M€ de rémunérations brutes et inclut la dotation à la provision pour retraites. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, s'est élevé, après imputation de l'impôt correspondant à 0,66 M€.

7.5.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Voir paragraphes 7.2.4.2 à 7.2.4.4

8.1 CAPITAL SOCIAL

349

8.1.1	MONTANT ET EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL	349
	8.1.1.1 MONTANT	349
	8.1.1.2 EVOLUTION SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES	349
8.1.2	AUTO-DETENTION ET AUTO-CONTROLE	349
	8.1.2.1 MONTANTS	349
	8.1.2.2. PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D'ACTIONS	350
8.1.3	AUTRES VALEURS MOBILIERES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL	353
	8.1.3.1 VALEURS MOBILIERES	353
	8.1.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS	353
	8.1.3.3 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS	353
8.1.4	CAPITAL AUTORISE MAIS NON EMIS	353
8.1.5	NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'EMETTEUR	354
	8.1.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'EMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DECEMBRE 2008	354
	8.1.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'EMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DETENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DECEMBRE 2008	354
8.1.6	MARCHE DES TITRES	354
	8.1.6.1 INFORMATIONS GENERALES	354
	8.1.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR 4 ANS)	355
8.1.7	OPTIONS CONSENTIES A DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIETES MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDE)	357
8.1.8	REPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	357
	8.1.8.1 EVOLUTION DE LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES	357
	8.1.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS DECLARES EN 2008	358
	8.1.8.3 ACTION DE CONCERT	358
	8.1.8.4 DROITS DE VOTE	358
	8.1.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	359
	8.1.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIETE	359

8.1 CAPITAL SOCIAL

8.1.1 MONTANT ET EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

8.1.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2008, le capital social s'élevait à 799.913.044,60 € et était divisé en 131.133.286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

8.1.1.2 EVOLUTION SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

Années	Nature des opérations	Montant des variations du capital			Montants successifs du capital (en Euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
		Nombre d'actions	Nominal (en Euros)	Primes (en Euros)		
2004	Exercice d'options de souscription d'actions	1 201 486	7 329 065	24 273 251	858 993 978	140 818 685
2005		1 223 435	7 462 953	32 291 722	866 456 932	142 042 120
2006		649 111	3 959 577	24 764 519	870 416 509	142 691 231
2007	Réduction de capital	(8.561.474)	(52.224.991)	(437.478.371)	818.191.517	134.129.757
	Exercice d'options	3.529	21.526	198.368	818.213.044	134.133.286
2008	Réduction de capital	3.000.000	18.300.000	(121.807.204)	799.913.044	131.133.286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les cinq derniers exercices provient de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées au personnel et de la réduction de capital par voie d'annulations d'actions auto-détenues.

8.1.2 AUTO-DETENTION ET AUTO-CONTROLE

8.1.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2008, la Société détenait directement 4.179.948 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 3,19 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 158.880.166,53 €.

En égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2008, la société a passé une provision de 40.002.445,41 € ramenant la valeur nette comptable de ce portefeuille à 118.877.721,12 €.

La valeur de marché de ce portefeuille, sur la base de la moyenne pondérée des cours de décembre 2008, soit 28,4447619 €, s'élevait à 118.877.721,12 €.

8.1.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, TRANSFERTS ET ANNULATIONS D' ACTIONS

A - Opérations effectuées au cours de l'exercice 2008

Au cours de l'exercice 2008 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 27 avril 2007 et 29 avril 2008, votre Société a poursuivi principalement quatre objectifs dans les opérations qu'elle a effectuées : attribution aux salariés (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°- Acquisitions : votre Société :

- a acquis sur le marché 3.073.236 actions représentant 2,34 % du capital pour un montant global de 99.900.045,16 €, soit à un prix moyen de 32,51 € par action qu'elle a affecté à l'objectif de « conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ». Ces actions ont été acquises par l'intermédiaire de sociétés de bourse auxquelles ont été confiés des mandats d'intervention leur permettant d'agir de manière indépendante ;
- s'est vu transférer par sa filiale MP 55, suite à la fusion-absorption de cette dernière décidée par l'assemblée du 29 avril 2008, 707.627 actions représentant 0,55 % du capital pour un montant de 13.811.776,04 €, actions qui ont été affectées à l'objectif de « conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe » ;
- a, dans le cadre d'un contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu mi-octobre 2008 avec Crédit Agricole Chevreux pour une durée de un an et auquel la Société a affecté 20 millions d'euros :
 - . acquis 464.537 actions pour un prix global de 12.900.150,49 €, soit à un prix moyen de 27,78 € par action ;
 - . vendu 360.557 actions pour un prix global de 10.025.768,62 €, soit à un prix moyen de 27,81 € par action.

2°- Ré-allocations partielles à d'autres finalités

En février 2008, 400.000 actions prélevées sur les actions affectées à l'objectif de conservation ont été réaffectées à l'objectif d'attribution aux salariés afin de pouvoir couvrir la totalité du plan d'attribution d'actions gratuites de décembre 2007.

En juin 2008, 36.958 actions affectées à l'objectif de conservation ont été réaffectées à l'objectif d'attribution aux salariés afin de parvenir à couvrir la totalité des engagements pris vis à vis des anciens salariés d'Hachette Filipacchi Médias.

En juillet 2008, en vue de pouvoir réduire le capital social, 3.000.000 d'actions affectées à l'objectif de conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ont été réaffectées à l'objectif de réduction de capital, dont les 707.627 actions transmises par la filiale MP 55.

3°- Utilisations : votre Société :

- a annulé le 21 juillet 2008, 3.000.000 d'actions représentant 2,23 % du capital ;
- a cédé aux salariés du Groupe ayant exercé des options d'achat d'actions 8.081 actions pour un montant total de 421.283,91 € et un prix moyen de 52,13 € par action ;

B - Situation à fin 2008

A la fin de l'exercice 2008, les 4.179.948 actions détenues directement par Lagardère SCA, représentant 3,19 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 1.599.650 actions destinées à « l'attribution d'actions aux salariés » (couverture des plans d'options d'achat, échanges avec les salariés de la branche presse, attribution gratuite aux salariés, etc.), représentant 1,22 % du capital ;
- 2.476.698 actions destinées à la « conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe », représentant 1,89 % du capital ;
- 104.000 actions affectées à « l'animation du marché », représentant 0,08 % du capital.

Elle détenait de plus le droit d'acquérir auprès de Barclay's Bank Plc 7.371.041 actions, par exercice de call ou de rémérés, aux prix ci-après, en vue de leur cession, aux mêmes prix, aux salariés du Groupe bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions 2002 à 2006 :

Plan	Nombre d'actions pouvant être acquises	Prix d'exercice	Fin du délai d'exercice des call et rémérés
2002	1.029.048	51,45	19.12.2009
2003	1.353.068	51,45	18.12.2013
2004	1.515.831	51,92	20.11.2014
2005	1.651.194	56,97	21.11.2011
2006	1.821.900	55,84	14.12.2012

C - Opérations effectuées dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée du 29 avril 2008

L'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2008, a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 27 avril 2007 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital pour un montant maximum de 700 millions d'euros, moyennant un prix d'achat maximum par action de 80 €, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- attributions aux salariés,
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- animation du marché des actions de la Société par un prestataire de service d'investissement indépendant au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises,

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 9 septembre 2008.

Cette autorisation a été donnée pour une durée de 18 mois à compter du 29 avril 2008.

Dans le cadre de cette autorisation, votre Société a, entre le 29 avril 2008 et le 31 décembre 2008 :

- acquis sur le marché, par l'intermédiaire de prestataires de services d'investissement, agissant de manière indépendante, 3.073.236 actions représentant 2,34 % du capital, pour un prix global de 99.900.045,16 €, soit 32,51 € par action, qu'elle a affecté à l'objectif de « conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe » et dont une partie, après avoir été affectée en juillet 2008 à l'objectif de réduction de capital, a été annulée ;
- cédé aux salariés bénéficiaires des plans d'options d'achat d'actions ayant exercé leur droit 2.023 actions pour un montant global de 104.083,35 € ;
- dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, acquis 464.537 actions pour 12.900.150,49 € et vendu 360.557 actions pour un montant global de 10.025.768,62 € sur le marché.

◦ ◦
◦

Il sera demandé à l'assemblée du 28 avril 2009 de renouveler cette autorisation.

8.1.3 AUTRES VALEURS MOBILIERES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL

8.1.3.1 VALEURS MOBILIERES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital.

8.1.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Au 31 décembre 2008, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

8.1.3.3 ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés le 19 décembre 2009 suite à l'attribution gratuite du 28 décembre 2007 seront prélevées sur les actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions.

8.1.4 CAPITAL AUTORISE MAIS NON EMIS

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2007 a autorisé la gérance, pour une durée de 26 mois, à procéder :

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société, dans les limites suivantes :
 - . augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées, soit 36,67 % du capital actuel : 300 M€
 - . endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 2.500 M€
- à l'incorporation de réserves ou de primes au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou élévation du nominal des actions existantes) dans la limite d'un montant de : 300 M€
- à l'émission d'actions nouvelles, à l'attribution d'actions gratuites ou à l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions, au profit des salariés du Groupe dans la limite d'un maximum de 5 % du nombre d'actions composant le capital social, soit une augmentation nominale maximale du capital de : 40,9 M€

étant précisé que :

- . l'émission d'actions au profit des salariés dans le cadre du plan d'épargne groupe ne pourra dépasser 3 % du nombre d'actions composant le capital ;
- . l'attribution d'actions gratuites aux salariés et dirigeants du Groupe ne pourra dépasser 1 % du nombre d'actions composant le capital ;
- . l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne pourra donner lieu à plus de 3 % du nombre d'actions composant le capital social ;

En 2008, aucune de ces délégations n'a été mise en œuvre par la gérance.

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'assemblée du 27 avril 2007 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations et valeurs mobilières autres que celles donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 2,5 milliards d'euros.

Il sera demandé à l'assemblée du 28 avril 2009 de renouveler l'ensemble de ces autorisations.

8.1.5 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'EMETTEUR

8.1.5.1 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'EMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DECEMBRE 2008

- Nombre d'actionnaires : 145
- Nombre d'actions : 13.446.549 soit 10,25 % du capital

8.1.5.2 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'EMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DETENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DECEMBRE 2008

13.387.400 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 10,21 % du capital.

8.1.6 MARCHE DES TITRES

8.1.6.1 INFORMATIONS GENERALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2008 : 131.133.286
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2008 : 131.133.286
- Place de cotation : Compartiment A d'Euronext Paris

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)
2004	136 461 217	0,90	0,45	1,35	122,8
2005	136 720 742	1,00	Néant	1,00	136,72
(Dividende exceptionnel)	136 898 627	2,00	Néant	2,00	273,79
2006	139 648 467	1,10	Néant	1,10	153,61
2007	133.685.820	1.20	Néant	1.20	160,42
2008	130.128.551	1.30	Néant	1.30	169,17

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

Années	Mois	Total	Moyenne	Total	Moyennes	Premier	Cours du	Cours du
		Transactions en titres	des volumes quotidiens	Capitaux traités (milliers)	quotidiennes des capitaux (en milliers)	cours coté du dernier jour du mois	mois le plus haut	mois le plus bas
				€	€	€	€	€
2005	Janvier	9.019.494	429.500	501.106,90	23.862,20	56,90	57,90	53,00
	Février	14.674.426	733.721	866.981,40	43.349,10	60,05	62,75	55,65
	Mars	19.393.368	923.494	1.126.681,60	53.651,50	58,60	59,90	56,80
	Avril	13.527.468	644.165	790.504,30	37.643,10	55,30	60,15	55,30
	Mai	20.723.624	941.983	1.186.982,60	53.953,80	57,15	58,90	55,45
	Juin	11.777.991	535.363	703.629,70	31.983,20	61,80	61,80	57,30
	Juillet	12.230.684	582.414	722.680,10	34.413,30	60,50	62,40	57,25
	Août	8.151.880	354.430	482.784,50	20.990,60	57,55	60,70	57,30
	Septembre	14.278.709	649.032	831.136,30	37.778,90	59,00	59,75	56,60
	Octobre	11.636.180	554.104	681.156,30	32.436,00	56,70	60,90	56,10
	Novembre	12.257.628	557.165	712.797,90	32.399,90	60,30	60,90	56,20
	Décembre	17.300.143	823.816	1.094.527,60	52.120,40	65,30	65,70	59,55
2006	Janvier	13.248.315	602.196	865.154,70	39.325,20	64,95	67,15	62,75
	Février	11.264.736	563.237	751.782,40	37.589,10	65,45	68,90	64,65
	Mars	19 179 264	833 881	1 236 802,10	53 774,00	64,30	66,70	62,50
	Avril	16 815 499	934 194	1 112 815 70	61 823,10	66,25	68,20	64,10
	Mai	29 448 390	1 338 563	1 874 047 40	85 184,00	60,35	67,15	59,30
	Juin	20 531 117	933 233	1 173 536,50	53 342,60	57,60	62,70	54,00
	Juillet	14 412 673	686 318	794 566,50	37 836,50	54,70	58,40	53,00
	Août	9 247 417	402 062	514 715,00	22 378,80	56,90	57,50	53,90
	Septembre	13 407 974	638 475	753 237,10	35 869,40	56,70	57,70	54,40
	Octobre	13 904 457	632 021	777 755,00	35 352,50	56,95	57,80	54,40
	Novembre	14 996 222	681 646	842 652,20	38 302,40	55,65	57,85	54,75
	Décembre	13 601 768	715 883	789 108,60	41 532,00	61,05	61,40	54,70
2007	Janvier	16 074 426	730 656	979 060,00	44 502,70	59,70	63,30	58,45
	Février	11 302 068	565 103	676 990,70	33 849,50	56,80	61,05	56,80
	Mars	21 818 528	991 751	1 258 599,80	57 209,10	57,91	61,98	55,28
	Avril	12 618 669	664 140	732 315,20	38 542,90	57,27	59,45	57,11
	Mai	17 864 818	812 037	1 068 992,40	48 587,40	61,20	62,20	56,81
	Juin	18 718 946	891 378	1 176 368,70	56 017,60	64,09	65,29	59,50
	Juillet	16 175 072	735 231	993 341,30	45 151,90	58,39	64,38	57,70
	Août	18 223 501	792 326	1 061 010,90	46 130,90	59,44	60,07	56,00
	Septembre	12 708 022	635 401	750 614,80	37 530,70	59,26	60,90	56,79
	Octobre	17 627 123	766 397	1 035 778,30	45 033,30	58,45	62,90	56,92
	Novembre	13 338 149	606 280	730 370,80	33 198,70	54,90	58,76	51,62
	Décembre	10 335 395	543 968	559 239,80	29 433,70	50,45	56,16	50,15
2008	Janvier	20 061 923	911 906	984 475,50	44 748,90	48,78	54,68	42,63
	Février	16 425 586	782 171	828 661,80	39 460,10	51,63	54,02	46,77
	Mars	14 515 191	763 957	701 007,80	36 895,10	47,36	52,84	44,80
	Avril	14 668 638	666 756	689 047,90	31 320,40	45,70	49,92	45,10
	Mai	21 317 292	1 015 109	975 938,90	46 473,30	45,53	47,40	44,14
	Juin	21 055 732	1 002 654	881 544,20	41 978,30	36,19	47,93	35,80
	Juillet	27 741 101	1 206 135	922 619,60	40 113,90	35,29	36,45	30,06
	Août	14 533 230	692 059	549 200,30	26 152,40	38,12	39,30	34,63
	Septembre	22 078 965	1 003 589	782 050,60	35 547,80	30,26	39,48	30,10
	Octobre	31 909 460	1 387 368	904 492,10	39 325,70	31,00	33,16	23,56
	Novembre	15 034 433	751 722	440 456,70	22 022,80	27,42	34,30	24,91
	Décembre	12 243 854	583 041	343 787,90	16 370,90	28,60	30,17	25,65
2009	Janvier	12 950 452	616 688	393 505,00	18 738,30	30,89	31,90	28,60
	Février	10 751 894	537 595	306 959,70	15 348,00	25,94	31,27	25,33

8.1.7 OPTIONS CONSENTIES A DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIETES MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDE)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SCA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous condition). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 6 du 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 significative¹, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

8.1.8 REPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

8.1.8.1 EVOLUTION DE LA REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2008			Situation au 31/12/2007			Situation au 31/12/2006		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Lagardère Capital & Management*	13.513.222	10,31	13,25	13 513 222	10,07	12,96	10 108 383	7,09	10,55
Investisseurs institutionnels Français	21.707.721	16,55	19,15	21 388 629	15,95	18,92	30 905 050	21,66	22,82
Investisseurs institutionnels Etrangers	79.285.638	60,46	54,13	83 603 848	62,33	55,31	79 964 246	56,04	51,56
Public	10.153.149	7,74	10,87	9 142 390	6,82	10,09	11 104 753	7,78	11,74
Salariés & FCP du Groupe	2.293.608	1,75	2,60	2 474 404	1,84	2,72	3 188 634	2,23	3,33
Autocontrôle & Autodétention	4.179.948	3,19	-	4 010 793	2,99	-	7 420 165	5,20	-
Total	131.133.286	100	100	134 133 286	100	100	142 691 231	100	100

*Monsieur A. LAGARDERE, la société LAGARDERE (SAS) et sa filiale LAGARDERE CAPITAL ET MANAGEMENT

Sur les 1,75 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,72 % sont détenus soit dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositions sur l'épargne salariale et la participation.

Au 31 décembre 2008, le capital social était réparti entre 81.345 actionnaires.

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 DECLARES EN 2008

<u>Date avis AMF</u>	<u>Société</u>	<u>Seuil franchi</u>
11 avril	AllianceBernstein L.P.	5% à la hausse le 7 avril du Capital et des Droits de vote
12 mai	Morgan Stanley & Co	5% à la hausse le 2 mai du Capital et des Droits de vote
12 mai	Morgan Stanley & Co	5 % à la baisse le 6 mai des Droits de vote
15 mai	Morgan Stanley & Co	5 % à la baisse le 8 mai du Capital
20 juin	AllianceBernstein L.P.	10 % à la hausse le 18 juin du Capital
12 décembre	AllianceBernstein L.P.	10 % à la baisse le 11 décembre du Capital

8.1.8.3 ACTION DE CONCERT

Depuis la cession par les groupes Marconi Corporation Plc (ex. GEC) et DaimlerChrysler de leurs participations dans le capital, les pactes qui avaient été signés avec Lagardère Capital & Management ont pris fin et il n'y a plus, en conséquence, d'action de concert entre les trois sociétés.

8.1.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. paragraphe 8.2.6.4) le nombre total de droits de vote en assemblée au 31 décembre 2008 s'élevait à 160 109 632.

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 2008, à 169 198 820.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est désormais publié tous les mois en même temps que le montant du capital.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était de 0,03 %.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote en assemblée, soit 160 109 632 au 31 décembre 2008.

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 (L. C. & M), avec 10,31 % du capital et 13,25 % des droits de vote en assemblée, est le premier actionnaire stable du Groupe. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 8.2.6.4), les actions détenues nominativement depuis au moins 4 ans par la société L. C. & M disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui la contrôle et la préside, est Gérant de Lagardère SCA en même temps que la société Arco, filiale de L. C. & M.

Aliance Bernstein (Groupe AXA) détenait, au 31 décembre 2008, 9,99 % du capital et 8,18 % des droits de vote.

Qatar Investment Authority détenait, au 31 décembre 2008, 6,60 % du capital et 5,41 % des droits de vote.

8.1.8.6 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIETE

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 1^{er} mars 2009 figure au paragraphe 4.3.

8.2 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

8.2.1 OBJET SOCIAL

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens,
- la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles,
- l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles,
- et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

8.2.2 GERANCE

1) La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants.

Monsieur Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société Arco de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

Il y a lieu de noter que :

- le 12 mars 2004, sur proposition des Associés commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de la Société Arjil Commanditée-Arco et a agréé, à cette occasion, la nomination comme représentants légaux de cette société de Messieurs :
 - Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;
 - Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
 - Pierre Leroy, Administrateur, Directeur Général Délégué.
- Le 11 mars 2009, sur proposition des associés commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de 6 ans du mandat de Gérant de Monsieur Arnaud Lagardère

2) Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée dans les conditions précisées à l'article 14.

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 d'expiration de leur agrément résultant du paragraphe 8.2.3 ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné dans le cadre du paragraphe 8.2.3.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 8.2.3 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

8.2.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Constitution du Conseil de Surveillance (Article 12)

- 1) La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de quinze membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant.
- 2) Les membres du Conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
- 3) La durée de leurs fonctions est de six années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

Réunion du Conseil de Surveillance (Article 13)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président, l'un de ses Vice-Présidents en son absence, par la moitié au moins de ses membres, par chacun des Gérants et par chacun des Commandités.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux.

Pouvoirs du Conseil de Surveillance (Article 14)

- 1) Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

- 2) La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président et Directeurs Généraux.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. A défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

- 3) Si la société Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 10-6, 3ème alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

- 4) Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

- 5) L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3/ et 4/ ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arco par voie de succession.

8.2.4 ASSOCIES COMMANDITES (Article 18)

- 1) Les Commandités sont :

-Monsieur Arnaud Lagardère,
domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16ème (75)

-la société Arjil Commanditée-Arco,
société anonyme au capital de 40 000 €
dont le siège social est au 121, avenue de Malakoff à Paris 16ème (75)
387 928 393 RCS Paris

- 2) La nomination d'un ou plusieurs nouveaux commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des commandités ou du commandité.
- 3) En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.
- 4) Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.

- 5) Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, en l'absence d'agrément de cette opération par le Conseil de Surveillance, comme prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-Arco relatifs à l'exercice 2008 sont les suivants (en milliers d'euros) :

BILAN

Actif	
Créances	16 961
Total	16 961
Passif	
Capitaux propres	16 945
Dettes	16
Total	16 961

COMPTE DE RESULTAT

Produits d'exploitation	0
Charges d'exploitation	20
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>(20)</i>
Produits financiers	3 294
Charges financières	0
<i>Résultat financier</i>	<i>3 294</i>
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>0</i>
Impôts sur les bénéfices	1 102
<i>Résultat de l'exercice</i>	<i>2 172</i>

Droits des Commandités (Article 18 bis)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25.

Décisions des Commandités (Article 18 ter)

- 1) Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, télécopie, etc.).
- 2) En cas de consultation écrite, chaque Commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le Commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.
- 3) Les décisions prises par le ou les Commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des Commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.

Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des commandités et signés par le ou les Commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les Commandités.

8.2.5 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Pour modifier les droits des actionnaires, inscrits dans les statuts de la Société, il faut à la fois :

- une décision unanime des Associés Commandités,
- une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires prise à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

8.2.6 ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES**8.2.6.1 DISPOSITIONS GENERALES (Article 19)**

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un Secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du Bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, 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 ASSEMBLEES GENERALES ORDINAIRES (Article 20)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

A l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises dans les deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir paragraphe 8.2.3. Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

A l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa (voir paragraphe 8.2.3. Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

8.2.6.3 ASSEMBLEES GENERALES EXTRAORDINAIRES (Article 21)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts :
 - . l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société,
 - . la modification des conditions de cession des actions,
 - . la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires,
 - . la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts,
 - . la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;

- la dissolution de la Société ;
- la fusion de la Société ;
- et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

8.2.6.4 ASSISTANCE ET REPRESENTATION AUX ASSEMBLEES, PROCURATION, DROITS DE VOTE DOUBLE (Article 19)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire sur simple justification de son identité et de l'inscription comptable de ses titres à son nom au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux assemblées générales par voie de visioconférence et voter à ces assemblées par des moyens de communication électroniques ; la gérance, après avis du conseil de surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou
- voter par correspondance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indications de mandat, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- . soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;

. soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur .

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au cinquième jour ouvrable précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propiétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

8.2.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTROLE DE LA SOCIETE

Comme indiqué en tête de la section 7.1, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

Un changement de contrôle de la Société implique en conséquence à la fois un changement dans la composition de ces deux catégories d'associés. La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance¹ la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Ces dispositions sont de nature à empêcher un changement de contrôle de la Société sans l'accord du ou des Associés Commandités qui, en cas de vacance, et jusqu'à la fin de celle-ci, assurent la gérance de la Société.

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.

8.2.8 DECLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L 233-7 du Code de Commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L 233-7, au moins 1 % des droits de vote 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.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait du être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article 228-II du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

8.3 CONTRATS IMPORTANTS

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 :

➤ Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Jumpstart Automotive Media

Le 16 mai 2007, Lagardère Active, via sa filiale américaine Hachette Filipacchi Media US, Inc, a acquis 100 % des actions et droits de vote de la société Jumpstart Automotive Media (« Jumpstart ») contre un versement initial de 84 millions de dollars (62 millions d'euros) à compléter éventuellement par deux paiements complémentaires (earn outs) à intervenir en 2008 et 2010 en fonction de l'obtention de certains niveaux de résultats et plafonnés à un montant total maximum de 26 millions de dollars (20 millions d'euros) ; il est précisé qu'en ce qui concerne l'année 2008, le paiement complémentaire n'est pas intervenu.

➤ Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de IEC

Le 31 août 2007, Lagardère Sports a acquis 100 % des actions et droits de vote d'IEC Investment AB, holding suédoise du groupe IEC (« International Events and Communication in Sports ») contre un versement initial de 43 millions d'euros à compléter éventuellement par des versements supplémentaires échelonnés sur les trois prochaines années en fonction de la réalisation d'un certain nombre de critères, lesdits versements étant plafonnés à un montant total de 37 millions d'euros ; il est précisé que ces critères, en ce qui concerne l'année 2008, ont été atteints et la première tranche correspondante payée.

➤ Accords conclus dans le cadre de la cession de la Presse Quotidienne Régionale

Lagardère Active a conclu, le 13 août 2007, un accord portant sur la cession de son pôle de presse quotidienne régionale du Sud de la France (dont les principaux titres sont Provence, Nice Matin, Var Matin, Corse Matin et Marseille Plus) au Groupe Hersant Média. Cette opération de cession, qui était soumise à l'autorisation des autorités françaises de concurrence au titre du contrôle des concentrations, a pu être finalisée le 21 décembre 2007, après obtention de l'accord du Ministre de l'Economie et des Finances par le Groupe Hersant Média le 7 décembre 2007.

La cession par Lagardère du capital qu'il détenait dans les sociétés éditrices desdits titres a été réalisée, à un prix de 160 millions d'euros.

➤ Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de ID Régie

Lagardère Active a annoncé le 28 août 2007 la conclusion d'un accord portant sur l'acquisition de la société ID Regie. Cette société, créée en 1999 emploie 11 personnes et commercialise la publicité sur plus d'une trentaine de sites.

➤ Accords conclus dans le cadre de l'acquisition de Nextedia

Lagardère Active a annoncé le 29 août 2007 la conclusion d'un contrat portant sur l'acquisition par sa filiale, Hachette Filipacchi Medias, de 100 % des actions et droits de vote de la société Nextedia contre un versement initial de 50 millions d'euros à compléter éventuellement par des versements supplémentaires (earn outs) à intervenir en 2011 et 2013 en fonction de l'obtention de certains niveaux de résultat et dont le montant cumulé sera plafonné à 50 millions d'euros.

➤ Cession du groupe Virgin Stores

Le 27 février 2008, le groupe Lagardère et Butler Capital Partners ont signé des accords portant sur la cession de 80% du capital social de Virgin Stores à Butler Capital Partner, les 20 % du capital restant demeurant détenus par Lagardère Services.

Préalablement à la réalisation de cette opération de cession, la participation de 51 % du capital de VirginMega détenue par Lagardère Services a été transférée à la société Virgin Stores SA, les 49 % restant continuant d'être détenus par Lagardère Active.

➤ Acquisition de Doctissimo

Lagardère SCA a conclu le 21 février 2008 un accord portant sur l'acquisition par sa filiale Lagardère Active Digital de 53,98 % du capital et de 57,92 % des droits de vote de la société Doctissimo, leader français de l'édition de contenus féminins sur internet, auprès de ses fondateurs et dirigeants. La transaction s'est effectuée sur la base d'un prix de 30,50 euros par action, correspondant à une valeur pour 100 % de Doctissimo de 138 millions d'euros. Lagardère Active Digital a déposé le 8 avril 2008 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers un projet de garantie de cours visant les actions Doctissimo non détenues par elle à un prix par action identique à celui de l'acquisition du bloc de contrôle, soit 30,50 euros. Cette garantie de cours ayant permis d'atteindre les niveaux de détention de capital et de droits de vote requis par les dispositions réglementaires, Lagardère Active Digital a mis en œuvre, le 27 juin 2008, une procédure de retrait obligatoire, moyennant indemnisation des actionnaires minoritaires de Doctissimo en application des articles L.433-4 III du Code monétaire et financier et 237-14 et suivants du Règlement Général de l'AMF. Depuis le 9 juillet 2008, Lagardère Active Digital détient ainsi 100% des actions Doctissimo qui ont été radiées d'Euronext Paris à la même date. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Lagardère d'occuper une position de premier rang sur internet notamment sur les segments du féminin et de la santé.

➤ Lagardère Sports a acquis une position majoritaire dans World Sport Group

Le 16 mai 2008, Lagardère Sports a acquis environ 70 % du capital et des droits de vote de la Société World Sport Group Holdings Ltd (WSG), basée à Singapour et spécialisée dans la gestion en droits marketing, droits télévisés et conseil en sponsoring d'événements sportifs asiatiques (Asie du Sud-est, Moyen-Orient, Inde et Japon).

L'accord d'acquisition, qui se fonde sur une valeur d'entreprise de 125 MUS\$ (pour 70 %), prévoit qu'un paiement complémentaire («deferred payment»), plafonné à 25 MUS\$, sera réalisé dans 3 ans, en fonction de l'atteinte d'un certain niveau de cash flow généré par l'exploitation.

WSG est le principal acteur en Asie du marché du football qui représente une part significative de son activité en 2007. WSG est également spécialisé dans le golf et poursuit son développement dans le marché du cricket.

Pour Lagardère Sports, cette acquisition présente plusieurs avantages :

- Elle lui donne accès au marché asiatique du football, en forte croissance, avec une position de leader incontestable en Asie,
- Elle renforce sa position de leader mondial dans le domaine des droits du football,
- Elle permet d'étendre la pénétration commerciale des partenaires de Lagardère Sports (détenteurs de droits et institutions sportives),
- Enfin, elle ouvre au groupe le marché du cricket au travers d'une compétition (Twenty20) promise à un développement très important.

➤ Acquisition du groupe Psychologies magazine par Lagardère Active

Lagardère Active, qui détenait déjà 49% du groupe Psychologies (Finev, Inter psycho, Selma) depuis juin 2004, a acquis en mai 2008 les 51% restants pour environ 31 M€.

Lagardère Active souhaite consolider la présence du groupe Psychologies dans le segment féminin / santé / bien-être dans lequel Lagardère Active occupe une position de leader tant en France qu'à l'étranger.

➤ Hachette Livre acquiert une participation majoritaire dans les Editions Albert René, éditeur d'Astérix

Le 12 décembre 2008, Hachette Livre a acheté à Albert Uderzo sa participation de 40% dans les Editions Albert René, détenue via la société SYADAL, et à Anne Goscinny, fille de René Goscinny, sa participation de 20%.

La société Editions Albert René, éditeur des albums d'Astérix postérieurs à la disparition de René Goscinny, exploite également l'ensemble des droits dérivés liés au personnage et à l'œuvre ainsi que les droits audiovisuels.

Hachette Livre a par ailleurs acquis auprès de Anne Goscinny et d'Albert Uderzo les droits d'édition des 24 albums d'Astérix publiés du vivant de René Goscinny pour la durée de la propriété littéraire et artistique et le monde entier.

8.3.2 CONTRATS EMPORTANT DES ENGAGEMENTS IMPORTANTES 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 des contrats de financements mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2008 (note 27) et en particulier :

- le 11 avril 2006, Lagardère SCA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 1.992.186.000 € remboursable en un nombre d'actions EADS compris entre un minimum de 53.139.130 actions et un maximum de 61.110.000 actions selon l'évolution du cours. L'emprunt donne droit à un coupon de 7,7% par an. Le remboursement des deux premières tranches de cet emprunt est intervenu le 25 juin 2007 et le 25 juin 2008, par la livraison de 20.370.000 actions EADS à chaque date de remboursement. Le remboursement de la troisième et dernière tranche intervient par anticipation le 24 mars 2009 (au lieu de la date initialement prévue au 25 juin 2009) par la livraison de 20.370.000 actions EADS. Les accords conclus dans le cadre de l'émission de cet emprunt obligataire font l'objet d'une description au paragraphe 5.2.2 du présent Document de Référence.

- le 22 juin 2005, Lagardère SCA a conclu avec un groupe de 22 banques françaises et étrangères un contrat de crédit syndiqué, d'une durée initiale de 5 ans prolongée depuis à 7 ans – soit jusqu'en juin 2012, pour un montant de 2.200.000.000 €. Ce contrat de crédit syndiqué se substitue à deux lignes de crédit qui avaient été mises en place en juin 2001 et juillet 2003 pour des montants respectifs de 1.350.000.000 € et de 700.000.000 €. Le montant utilisé, qui porte des intérêts à taux variable, dépend de la matérialisation des besoins du Groupe ; au 31 décembre 2008, le montant utilisé était de 1.680.000.000 €.
- le 21 janvier 2001, Lagardère SCA a conclu avec un groupe d'investisseurs privés américains un contrat de financement pour un montant de 500.000.000 \$ réparti en trois tranches et converti en euros. Le 24 juillet 2003, une nouvelle tranche de 150.000.000 € a été souscrite. Ces emprunts, qui s'apparentent à des émissions obligataires et sont classés comme telles dans les comptes, sont remboursables sur des durées de 5 à 10 ans et les taux fixes d'origine ont immédiatement fait l'objet de contrats d'échange à taux variable. Deux tranches ont été remboursées pour 125.000.000 \$ en janvier 2006 et pour 150.000.000 \$ en janvier 2008.

8.4 PROPRIETES IMMOBILIERES

La valeur brute totale des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel et outillage, immobilisations en cours) du groupe Lagardère s'élève à 1 514 M€.

Elle comprend notamment la valeur brute des terrains (147 M€) et des constructions (463 M€). En valeur nette, les terrains et constructions représentent 363 M€, soit moins de 3 % du total du bilan. Ce périmètre prend notamment en compte un ensemble immobilier d'une valeur nette de 73 M€ au 31 décembre 2008 qui fait l'objet d'un contrat de location simple avec le groupe NMPP.

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les propriétés immobilières représentent un montant peu significatif.

9.1	EVENEMENTS RECENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2009)	375
9.1.1.	EVENEMENTS SIGNIFICATIFS	375
9.1.2.	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE	377
9.1.3.	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	377
9.2	PERSPECTIVES D'AVENIR	378
9.3	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE (LE CAS ECHEANT)	378

9.1 EVENEMENTS RECENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2009)

9.1.1 EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

PUBLICATION LE 15 JANVIER 2009 DU SONDAGE MEDIAMETRIE NOVEMBRE-DECEMBRE 2008 : PROGRESSION HISTORIQUE D'EUROPE 1

En franchissant largement la barre des 5 millions d'auditeurs (5 155 000 auditeurs chaque jour) et en atteignant le seuil symbolique des 10 % d'audience cumulée¹, Europe 1 a enregistré en novembre/décembre 2008 une progression historique de son audience.

Il s'agit du meilleur résultat de la station depuis 6 ans² et de sa plus forte progression sur un an depuis que la mesure sur les 13 ans et plus existe. Cette performance a permis à Europe 1 d'atteindre sa plus forte progression sur les CSP+ (+ 16,7 %) et sur les 25/59 ans (+ 20,4 %)³.

HACHETTE FUJINGAHO ET SUMITOMO CORPORATION : ALLIANCE STRATEGIQUE AU JAPON

Hachette Fujingaho, filiale à 100 % de Lagardère Active au Japon, et Sumitomo Corporation ont conclu le 14 janvier 2009 un accord qui vise, notamment, à développer d'ici septembre 2009, une activité de E-commerce autour de la marque ELLE, en commercialisant des produits annonceurs, des produits sélectionnés par le magazine ELLE Japon et le site ELLE.co.jp, des produits de licence ; et à développer cette nouvelle activité en exploitant l'ensemble des marques médias de Hachette Fujingaho (ELLE Girl, ELLE Deco, 25 ans, Fujingaho...) et les canaux de distribution de Sumitomo (E-Commerce, M-Commerce, Télé-achat...).

Cette alliance stratégique qui prévoit la création d'une nouvelle entité dédiée au E-commerce au sein de Hachette Fujingaho, s'accompagne d'une entrée de Sumitomo Corp. au capital de Hachette Fujingaho à hauteur de 34 %. Lagardère Active conservera le management opérationnel. Sumitomo Corp. apportera son savoir-faire en E-commerce grâce, notamment, à l'intégration de compétences au sein de la nouvelle entité.

L'accord conclu reste soumis à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

¹ 126 000 Médiamétrie - Nov-Déc 08-Lun/Ven -05h/24h - 13 ans et + -AC en milliers et en Pénétration

² Depuis Nov-Déc 02

³ Progression de la PDA Nov-Déc 08 vs Nov-Déc 07 - Historique de la progression de la part d'audience en un an depuis que la mesure 13 ans et + existe -

ANTICIPATION DE LA DATE DE REMBOURSEMENT DES ORAPA

LAGARDERE SCA et NATIXIS ont convenu d'anticiper au 24 mars 2009, au lieu du 25 juin 2009, la date de livraison de la 3^{ème} et dernière tranche d'actions EADS N.V. au titre du remboursement des obligations remboursables en actions EADS N.V. à parité ajustable (ORAPA) émises par LAGARDERE SCA en 2006⁴.

Par avenant signé le 26 janvier 2009 au contrat de souscription, Lagardère SCA et NATIXIS, seul souscripteur et unique titulaire des 20 370 ORAPA encore en circulation, sont convenus, à l'initiative de ce dernier, d'anticiper au 24 mars 2009, au lieu du 25 juin 2009, la date de remboursement des ORAPA et, partant, celle de la livraison de la troisième tranche d'actions EADS N.V.. En exécution de cet avenant, Lagardère SCA livre ainsi à NATIXIS, le 24 mars prochain, 20.370.000 actions EADS N.V., représentant 2,5 % du capital et des droits de vote d'EADS N.V..

Lagardère SCA conserve le bénéfice du dispositif initial d'intéressement à la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. jusqu'au terme et au prix initialement convenus, sous la forme, le cas échéant, d'une soulte en numéraire.

Ce remboursement anticipé permet à Lagardère SCA de réaliser, au premier semestre 2009, une économie de frais financiers, au titre du coupon 2009 à verser à NATIXIS, de l'ordre de 1,8 million d'euros.

ACCORD CIO / SPORTFIVE

Lagardère Sports et le Comité International Olympique (CIO) ont annoncé le 18 février 2009 la finalisation d'un accord par lequel Sportfive, filiale de Lagardère Sports, se voit attribuer par le CIO la gestion des droits média européens pour les Jeux Olympiques d'hiver de 2014 à Sochi en Russie et les Jeux Olympiques d'été de 2016. Lagardère Sports est ainsi devenu un partenaire privilégié du CIO qui pour la première fois depuis sa création a accepté de confier ses droits média à une agence. Les jeux olympiques sont le premier événement sportif mondial avec en moyenne 25 200 diffuseurs dans 220 pays pour les Jeux Olympiques d'été et 200 pour les Jeux Olympiques d'hiver.

Selon les termes de cet accord, Sportfive gèrera ces droits média dans 40 pays d'Europe (hors France, Allemagne, Italie, Espagne, Turquie et Royaume-Uni) et pour toutes les plateformes média, y compris la télévision gratuite et payante, internet et la téléphonie mobile.

Le CIO a choisi de retenir Sportfive à l'issue d'une procédure d'appel d'offres débutée en mai 2008, Sportfive ayant notamment démontré sa capacité de commercialisation des droits et son engagement à promouvoir les Jeux et les valeurs olympiques. Cet accord permet à Sportfive de diversifier encore son portefeuille en ayant accès à l'ensemble des disciplines olympiques.

⁴ Cf. Communiqué de presse de Lagardère SCA du 4 avril 2006, pour de plus amples détails sur les modalités de cette opération.

9.1.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE

Néant

9.1.3 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

9.1.3.1 LAGARDERE MEDIA

Lagardère Publishing

Lagardère Publishing réalise un début d'année 2009 satisfaisant. Le succès de la saga Stephenie Meyer se confirme et permet d'atteindre un rythme de croissance soutenu des ventes en début d'année non seulement aux Etats-Unis, mais également en France et en Grande Bretagne.

Lagardère Active :

Presse

Le début d'année est marqué par une très forte contraction des recettes publicitaires dans la plupart de ses principaux marchés. Seule la Chine enregistre une stabilité de son chiffre d'affaires publicitaire. La France affiche une dégradation par rapport à la tendance observée au 4^{ème} trimestre 2008, mais de façon moins marquée qu'à l'International. La diffusion affiche une meilleure résistance bien que le chiffre d'affaires soit en baisse.

Audiovisuel

Sur les deux premiers mois de l'année 2009, la publicité Radio en France est en baisse sensible compte tenu de la diminution de l'activité chez Europe 1 et surtout chez RFM. L'activité Radio dans les pays de l'Est est également en baisse significative. La TNT reste en forte croissance.

Pour répondre à ces tendances, Lagardère Active a mis en place début 2009 un plan de réduction de coûts supplémentaires (One Step Further) qui devrait se traduire dès 2009 par une baisse de 70 M€ de ses charges d'exploitation qui s'ajoutent aux 20 M€ d'ores et déjà prévus dans le cadre du Plan Active 2009.

Outre les réductions de coûts, Lagardère Active va continuer à rationaliser son portefeuille d'activités : arrêt, cession ou mise en licence de certains magazines, recentrage sur les marques fortes ou les positions de leaders et renforcement dans les activités à forte croissance (TNT, pays émergents et numérique).

Lagardère Services

Le début d'année est caractérisé par un ralentissement de l'activité pour Lagardère Services, principalement dans les domaines d'activité liés à la presse.

Lagardère Sports

Pas de modification fondamentale de tendance en début d'année.

9.1.3.2 EADS

L'information sur les tendances d'EADS a été publiée par EADS dans son communiqué du 10 mars 2009 (www.eads.net).

9.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

9.2.1 LAGARDERE MEDIA

- Pour **Lagardère Active**, l'absence de visibilité interdit à ce stade de fixer des objectifs pour l'année. Néanmoins, rappelons que :
 - Chaque baisse de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire a un impact de - 8 M€ à - 10 M€ sur le Résop en année pleine et avant toute mesure d'économie, à laquelle s'ajoute la hausse mécanique de certains coûts d'exploitation (environ 35 M€ en 2009).
 - Les réductions de coûts liées aux mesures déjà prises ainsi qu'aux mesures supplémentaires (One Step Further) devraient avoir un impact positif de 90 M€ en 2009.
- Pour les **Autres Activités**, l'objectif de variation du Résop est compris entre une stabilité et une baisse n'excédant pas 10 %.
- Ces objectifs sont fondés sur des parités de change constantes et intègrent un budget d'investissement qui devrait peser sur le Résop à hauteur d'une trentaine de millions d'euros pour l'ensemble de Lagardère Média.

9.2.2 EADS

Les perspectives d'EADS ont été publiées par EADS dans son communiqué du 10 mars 2009 (www.eads.net).

9.3 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE (LE CAS ECHEANT)

Néant

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 5 derniers exercices,
- . rapports financiers semestriels relatifs aux 5 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 5 derniers exercices,
- . statuts à jour.

Chapitre

11

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE

AVEC L'ANNEXE 1 DU REGLEMENT CE 809/2004

INFORMATIONS	NUMEROS (*)
1. PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Responsables du document de référence	1.1
1.2. Attestation des responsables du document de référence (gérants, Président du conseil de surveillance)	1.2
2. CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	1.3
3. INFORMATIONS FINANCIERES 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 RISQUE	3 et 6.3 (notes 27 et 30)
4.1 Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	3.1
4.2 Risques juridiques (réglementations particulières, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	3.2
4.3 Risques industriels et liés à l'environnement	3.3
5. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ	4.1
5.1 Histoire et évolution de la Société	4.2
5.2 Principaux investissements (2006, 2007 et 2008)	4.4 et 6.3 (note 5.2)
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	5
6.1 Principales Activités	5.2
6.2 Principaux Marchés (par type d'activité et par marchés géographiques)	5.2 et 6.3 (note 6)
6.3 Événements exceptionnels ayant affecté ces marchés	5.2
6.4 Dépendance éventuelle vis-à-vis de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, financiers	3.2.3
6.5 Sources relatives aux positions concurrentielles citées	5.2 (foot notes)
7. ORGANIGRAMME	4.3
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 Incidence environnementales sur leur utilisation	3.3
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	6
9.1 Situation financière	6.2.6.1 / 6.2.6.1
9.2 Résultat d'exploitation	6.2
9.2.1 Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	6.2.2
9.2.2 Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	6.2.2
9.2.3 Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	5.2.1 / 6.2.2
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1 Informations sur les capitaux	6.2 (note 23-6)
10.2 Flux de trésorerie	6.2 (note 22)
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	6.2 (note 25)
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	6.2 (notes 25 et 26)
10.5 Services de financement attendus	—
11 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES (si significatifs)	—
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	9.1.3
12.1 Principales tendances ayant affecté l'activités depuis fin 2008	
12.2 Tendances et évènements raisonnablement susceptibles d'affecter les perspectives en 2009	

INFORMATIONS	NUMEROS (*)
13. PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	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
15. RÉMUNERATIONS ET AVANTAGES	7.3
15.1 Rémunérations des dirigeants et membres du Conseil de Surveillance	7.3.1 / 7.3.2
15.2 Provisions pour pensions, retraites, ...	7.3
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	7
16.1 Dates d'expiration des mandats	7.2
16.2 Contrats de travail ou de services	7.5
16.3 Comité d'Audit, Comité des Rémunérations et Comité des Nominations	7.4.2.2
16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	7.4.2.2
16.5 Rapport du Président sur le contrôle interne	7.4.2.2
16.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président	7.4.3.3
17. SALARIÉS	
17.1 Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	5.3.1.2
17.2 Participation au capital et options de souscription ou d'achat d'actions des mandataires sociaux	7.3
17.3 Accords de participation au capital des salariés	5.3.1.2 / 7.3.5
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1 Répartition du capital et des droits de vote	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
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ	6
20.1 Informations financières historiques	6.1.1
20.2 Informations financières pro forma	6.2 / 6.3
20.3 Etats financiers (comptes sociaux et comptes consolidés)	6.3 / 6.5
20.4 Vérification des informations financières (rapports commissaires aux comptes)	6.6 / 6.7 / 6.8
20.5 Date des dernières informations financières	—
20.6 Informations financières intermédiaires et autres (informations semestrielles et trimestrielles)	—
20.7 Politique de distribution des dividendes	6.1.2
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage (12 derniers mois)	3
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale (depuis la clôture du dernier exercice)	9.1.2
21 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1 Renseignements de caractère général concernant le capital	8.1
21.2 Renseignements de caractère général concernant la société Lagardère SCA	4.1 / 8.2
21.2.1 Objet social de l'émetteur	8.2.1
21.2.2. Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	7.4.2.2 / 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	8.2.7
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

(*) numéro correspondant du Document de Référence

INFORMATIONS	NUMEROS (*)
22. CONTRATS IMPORTANTS (des deux dernières années)	8.3
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	—
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	10
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES (filiales et participations)	4.3. / 5.2 et 6.2 (note 33)

(*) *numéro correspondant du Document de Référence*