Le 15 mars 2007

Lagardère

Avis de convocation

Assemblée Générale Mixte

Ordinaire annuelle et Extraordinaire
de la société Lagardère SCA

Le vendredi 27 avril 2007 à 10 heures

au Palais des Congrès
2, place de la Porte Maillot - 75017 Paris

Comment participer à l'Assemblée Générale ? 2

Ordre du jour 5

Projet des résolutions présentées par la Gérance 7

Gérants et Membres du Conseil de surveillance 19

Exposé sommaire 23

Résultats des cinq derniers exercices 71

Demande de carte d'admission 73

Comment participer à l'Assemblée Générale ?

Pour prendre part à cette Assemblée :

Les titulaires d'actions doivent être inscrits dans les comptes nominatifs de la Société trois jours au moins avant la date de réunion, soit le mardi 24 avril 2007 à zéro heure.

Tous les documents qui, d'après la loi, doivent être communiqués à l'occasion des assemblées générales seront tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires au siège social ou au service titres de la société Lagardère SCA, ARLIS - 6, rue Laurent-Pichat, Paris 16e (75).

Si vous souhaitez assister à cette Assemblée, vous voudrez bien demander au préalable une carte d'admission en retournant la demande ci-incluse, dûment complétée et signée, à l'aide de l'enveloppe libre réponse prévue à cet effet, à :

ARLIS
6, rue Laurent-Pichat - 75216 PARIS CEDEX 16

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée :

Vous pouvez choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- **voter par correspondance ;**
- **vous faire représenter par votre conjoint ou par un autre actionnaire ;**
- **adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, ce qui équivaut à donner pouvoir au Président de l'assemblée,**

en utilisant le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration joint à cette convocation avec les documents et renseignements prévus par la Loi.

Les votes par correspondance ne seront pris en compte que si les formulaires dûment remplis parviennent au siège social ou au service titres de la Société, à l'adresse ci-dessus indiquée, 3 jours au moins avant la date de la réunion.

Comment remplir votre formulaire de vote ?

Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée :

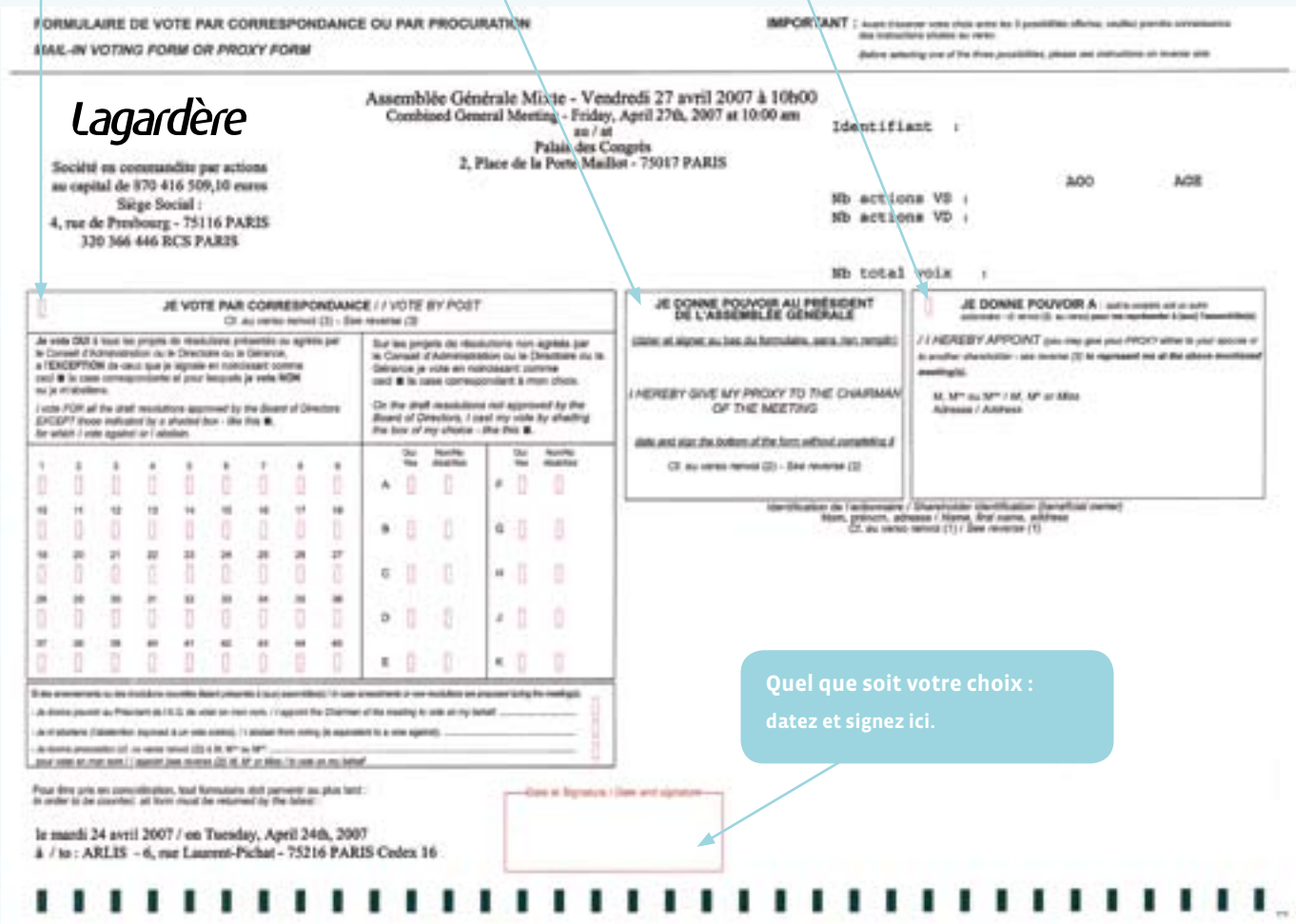
datez et signez en bas du formulaire.

Vous désirez voter par correspondance :

cochez ici et suivez les instructions.

Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée,

qui sera présente à l'Assemblée :
cochez ici et inscrivez les coordonnées (nom, prénom, adresse) de cette personne.


FORMULAIRE DE VOTE PAR CORRESPONDANCE OU PAR PROCURATION
MAIL-IN VOTING FORM OR PROXY FORM

IMPORTANT :

Lagardère

Société en commandite par actions
au capital de 870 416 509,10 euros
Siège Social :
4, rue de Presbourg - 75116 PARIS
320 366 446 RCS PARIS

Assemblée Générale Mixte - Vendredi 27 avril 2007 à 10h00
Combined General Meeting - Friday, April 27th, 2007 at 10:00 am
au / at
Palais des Congrès
2, Place de la Porte Maillot - 75017 PARIS

Identifiant :

AGO AGE

Nb actions VS :
Nb actions VD :

Nb total voix :

JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST

JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE MEETING

JE DONNE POUVOIR A

Quel que soit votre choix :

datez et signez ici.

le mardi 24 avril 2007 / on Tuesday, April 24th, 2007
à / to : ARLIS - 6, rue Laurent-Pichat - 75216 PARIS Cedex 16

Ordre du jour

Assemblée Générale Mixte ordinaire annuelle et extraordinaire

- **Rapport de la Gérance** (rapport de gestion sur la marche des affaires sociales et du Groupe et sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2006).
- **Rapport du Conseil de surveillance.**
- **Rapports des Commissaires aux comptes** sur l'exécution de leur mission de vérification et de contrôle, sur les comptes sociaux, sur les comptes consolidés, et sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- **Rapports spéciaux des Commissaires aux comptes** sur les autorisations financières à donner à la Gérance.
- **Rapport spécial de la Gérance** sur les options de souscription et d'achat d'actions.
- **Rapport spécial de la Gérance** sur les achats d'actions de la Société.
- **Rapport du Président du Conseil de surveillance** sur l'organisation du Conseil et sur les procédures de contrôle interne.
- **Rapport spécial des Commissaires aux comptes** sur les procédures de contrôle interne.
- **Approbation des comptes sociaux** de l'exercice clos le 31 décembre 2006.
- **Approbation des comptes consolidés** de l'exercice clos le 31 décembre 2006
- **Affectation du résultat** ; distribution des dividendes.
- **Approbation des conventions** visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'opérer sur les actions de la Société.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre des valeurs mobilières complexes ne donnant pas accès au capital de la Société.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre avec droit préférentiel de souscription des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre sans droit préférentiel de souscription des actions ordinaires et des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'augmenter le montant des émissions décidées en cas de demande excédentaire.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre des actions ordinaires et des valeurs mobilières de toute nature destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'un apport en nature.
- **Limitation globale** à 300 millions d'euros pour les augmentations de capital et à 2,5 milliards d'euros pour les titres de créances des émissions ci-dessus autorisées.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'augmenter le capital social par voie d'incorporation de réserves ou de primes et attribution gratuite d'actions ou élévation du nominal des actions existantes.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre des actions réservées aux salariés du Groupe Lagardère dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'attribuer aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées des actions gratuites de la Société.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'attribuer aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société.
- **Limitation globale** à 5 % du capital des actions pouvant être souscrites, acquises et/ou attribuées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées au titre des trois autorisations précédentes.
- **Mise en harmonie** des articles 9 bis, 13, 19, 20 et 21 des statuts avec les dispositions légales.
- **Pouvoirs pour les formalités**.

Projet des résolutions présentées par la Gérance

1 résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2006

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la gérance ainsi que des rapports du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur leur mission de vérification et de contrôle, approuve lesdits rapports dans toutes leurs parties ainsi que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2006 tels qu'ils sont établis et présentés.

En conséquence, elle approuve tous les actes accomplis par la gérance tels qu'ils résultent desdits rapports et comptes, et lui donne quitus pour sa gestion au cours dudit exercice.

2 résolution

Approbation des comptes consolidés

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la gérance ainsi que du rapport du Conseil de surveillance et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2006, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés.

3 résolution

Affectation du résultat social ; fixation du dividende ordinaire à 1,20 € par action

(en euros)

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, constate que le bénéfice social de l'exercice qui s'élève à	**218 565 196,54**
compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	**36 241 857,63**
et d'une dotation à la réserve légale d'un montant de destinée à porter son montant à 10 % du montant du capital,	**18 671,49**
conduit à un bénéfice distribuable égal à	**254 788 382,68**

Elle décide, conformément aux dispositions statutaires, de prélever sur celui-ci une somme de 2 913 680 € égale à 1 % du résultat net consolidé part du Groupe destinée aux associés-commandités, dividende qui sera éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts et bénéficiant aux personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France.

Elle décide ensuite, sur proposition de la gérance, de verser un dividende annuel unitaire de 1,20 € par action, étant précisé que :

- les actions créées par suite de l'exercice d'options de souscription d'actions avant la date de détachement de ce dividende annuel donneront droit à celui-ci ;

- les actions qui seraient détenues par la Société elle-même à la date de détachement de ce dividende annuel n'auront pas droit à celui-ci.

Ce dividende sera détaché de l'action le 10 mai 2007 et payable à compter de cette date aux titulaires d'actions nominatives ou à leurs représentants qualifiés, par chèque ou virement.

Ce dividende sera éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux seules personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France conformément aux dispositions de l'article 158.3.2° du Code Général des Impôts.

Il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices se sont élevés aux sommes suivantes :

(en euros)	2005	2004	2003
Dividende versé aux actionnaires	1,1	1 + 2 (*)	0,90
Avoir fiscal	-	-	0,45
Dividende global	-	-	1,35
Dividende total	153 613 313,70	410 517 996,00 (*)	122 815 095,30
Dividende versé aux commandités	6 697 620,00	3 818 730,00	3 339 000,00
Total	**160 310 933,70**	**414 336 726,00 (*)**	**126 154 095,30**

(*) Dont dividende exceptionnel de 2 € par action.

4 résolution

Approbation des conventions réglementées

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, approuve ce rapport en toutes ses parties ainsi que les conventions qui y sont mentionnées.

5 résolution

Autorisation à donner à la Gérance pour une durée de dix-huit mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport spécial de la gérance sur le programme de rachat d'actions, et conformément aux dispositions légales, autorise la gérance à acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital actuel, (soit un nombre maximum de 14 269 123 actions sur la base du capital au 28 février 2007), pour un montant maximal de sept cents millions (700 000 000) d'euros, aux conditions et selon les modalités suivantes.

Le prix maximum d'achat par action sera de 80 euros ; ce montant sera, le cas échéant, ajusté en cas d'opérations sur le capital, notamment en cas d'incorporations de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions, division ou regroupement des actions.

La gérance pourra utiliser la présente autorisation en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- réduction du capital par voie d'annulation de toutes ou partie des actions acquises, sous réserve de l'autorisation donnée par la présente assemblée ;
- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant droit, de quelque manière que ce soit, à l'attribution d'actions de la Société ;
- attribution d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'action exerçant leur droit ;
- attribution d'actions gratuites aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées ;
- attribution d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables ;
- animation et régulation du marché des actions de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conclus avec un prestataire de service d'investissement indépendant dont les termes seront conformes à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation et, notamment, aux Pratiques de Marché admises par l'Autorité des Marchés Financiers.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués à tout moment dans le respect de la réglementation, et par tous moyens, y compris le cas échéant sur le marché ou de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation de produits dérivés, ou par la mise en place de stratégies optionnelles.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs à la gérance pour décider, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, la mise en œuvre de la présente autorisation, passer tous accords, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

L'autorisation ainsi conférée à la gérance est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente assemblée ; elle met fin à et remplace celle donnée le 2 mai 2006.

6 résolution

Autorisation à donner à la Gérance d'émettre, pour une durée de vingt-six mois, des valeurs mobilières ne donnant ou ne pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, qu'à des titres de créances et/ou à une quotité du capital de sociétés autres que la Société Lagardère, dans la limite de 2,5 milliards d'euros pour les emprunts en résultant.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- autorise la gérance à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, en France, à l'étranger ou sur les marchés internationaux, à l'émission de toutes valeurs mobilières ne donnant droit et/ou ne pouvant donner droit, immédiatement ou à terme, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, qu'à l'attribution de titres de créances et/ou à une quotité du capital de sociétés autres que la société Lagardère SCA ;
- décide que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à deux milliards cinq cents millions (2 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;

- décide que la gérance aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :
  - arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les dates et modalités des émissions, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre et des titres auxquels celles-ci donneront ou pourront donner droit, et, notamment, leur nature, leur date de jouissance, même rétroactive, les conditions de leur exercice, leur mode de libération, les conditions et modalités de leur remboursement ou de leur amortissement anticipé,
  - le cas échéant, prévoir les conditions de leur rachat en bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution pouvant leur être attachés pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
  - accomplir toutes les formalités nécessaires, en tant que de besoin, à l'admission de ces valeurs à la cotation,
  - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre tous engagements et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide, pour les titres de créances émis ou à émettre, que la gérance aura tous pouvoirs pour décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement, fixe et/ou variable, avec et/ou sans prime, leur mode de remboursement, leurs modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, et les conditions auxquelles ces titres donneront droit, ou pourront donner droit, à l'attribution de titres de créances sur la société émettrice et/ou à une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice.

La délégation ainsi conférée à la gérance est valable pour une durée de vingt-six mois, à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

7 résolution

Autorisation à donner à la Gérance pour une durée de vingt-six mois d'émettre avec droit préférentiel de souscription des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 300 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 2,5 milliards d'euros pour les titres de créances.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-92 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par voie d'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès par tous moyens, et notamment au moyen de titres de créances, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;
- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra être supérieur à trois cents millions (300 000 000) d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, le droit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra être supérieur à deux milliards cinq cents millions (2 500 000 000) d'euros ou à la contre valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que les actionnaires auront, conformément à la loi, un droit préférentiel à la souscription des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence ;

- décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbaient pas la totalité d'une émission, la gérance pourra, outre les facultés qui lui sont offertes par la loi, offrir au public tout ou partie des valeurs mobilières non souscrites.

Conformément aux dispositions légales précitées, la gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

8 résolution

Autorisation à donner à la Gérance pour une durée de vingt-six mois d'émettre sans droit préférentiel de souscription des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 200 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 2,5 milliards d'euros pour les titres de créances.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 228-92 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par voie d'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ou de toutes autres valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, par tous moyens et notamment au moyen de titres de créances, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ;

- décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra être supérieur à deux cents millions (200 000 000) d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, le droit des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;

- décide, en outre, que le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation de compétence ne pourra être supérieur à deux milliards cinq cents millions (2 500 000 000) d'euros ou à la contre valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies ;

- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, étant entendu que la gérance pourra conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription sur tout ou partie de l'émission, délai dont elle fixera alors la durée conformément aux dispositions légales ;

- décide que le prix d'émission des actions à émettre ne pourra être inférieur au prix prévu par les dispositions légales, à savoir à la moyenne pondérée des cours de l'action Lagardère SCA des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ; en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la Société, leur prix d'émission sera calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise dans le cadre de l'émission considérée, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et ci-dessus indiqué.

Conformément aux dispositions légales précitées, la Gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

9 résolution

Autorisation à donner à la Gérance d'augmenter le montant des émissions décidées en cas de demande excédentaire.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise la gérance, en application des dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, lorsqu'elle constatera une demande excédentaire dans le cadre d'une émission de valeurs mobilières décidée en vertu des délégations objet des résolutions précédentes, à augmenter dans les 30 jours suivant la clôture de la souscription, le nombre de titres à émettre dans la limite de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond global de trois cents millions (300 000 000) d'euros prévu aux dites résolutions, le prix d'émission des valeurs mobilières considérées restant alors inchangé.

10 résolution

Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'un apport en nature, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 2,5 milliards d'euros pour les titres de créances.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 225-148 du Code de commerce, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximum de trois cents millions (300 000 000) d'euros, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange ou à une offre mixte sur des titres d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace Économique Européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique ;
- autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 225-147 du Code de commerce, à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximum de quatre-vingt-cinq millions (85 000 000) d'euros, par l'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société à l'effet de rémunérer dans le cadre d'un apport en nature des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, les dispositions de l'article L. 225-148 précité n'étant pas applicables ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières susvisées ;
- décide en outre que le montant nominal des titres de créances émis, le cas échéant, en application de la présente autorisation ne pourra être supérieur à deux milliards cinq cents millions (2 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies.

Conformément aux dispositions légales précitées, la gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

11 résolution

Limitation globale à 300 millions d'euros (primes non comprises) pour les augmentations de capital et à 2,5 milliards d'euros pour les titres de créances des émissions autorisées au titre des résolutions précédentes.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance, et comme conséquence de l'adoption des septième, huitième, neuvième et dixième résolutions, décide :

- de fixer à trois cents millions (300 000 000) d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des titres de capital à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital conformément à la loi ;

  et

- de fixer à deux milliards cinq cents millions (2 500 000 000) d'euros, ou à la contre-valeur de ce montant, en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximum des titres de créances susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées.

12 résolution

Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social par voie d'incorporation de réserves ou de primes et attribution gratuite d'actions ou élévation du nominal des actions existantes, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros.

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 228-92 et L. 225-130 du Code de commerce :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la limite d'un montant nominal maximum de trois cents millions (300 000 000) d'euros, montant autonome par rapport au plafond fixé à la onzième résolution, par l'incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes, et par création et attribution gratuite de titres de capital ou par élévation du nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;

- décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

Conformément aux dispositions légales précitées, la gérance disposera des pouvoirs nécessaires pour fixer les conditions et modalités des opérations, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder à la modification corrélative des statuts.

La présente délégation de compétence est valable pour une durée de vingt-six mois, à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

13 résolution

Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre des actions réservées aux salariés du groupe Lagardère dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe, dans la limite de 3 % du capital actuel.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L.443-1 et suivants du Code du travail :

- autorise la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, par voie d'émission, en France ou à l'étranger, d'actions ordinaires de la Société ;
- décide que le nombre total des actions qui pourront être émises dans ce cadre ne pourra être supérieur à 3 % du nombre d'actions composant le capital social actuel ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre au profit des salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce adhérant à un plan d'épargne d'entreprise et/ou à un plan partenarial d'épargne salariale volontaire pour la retraite ;
- décide que le prix de souscription des actions à émettre ne pourra être ni supérieur à la moyenne des cours côtés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision de la gérance fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ou de 30 % au cas où la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application de l'article L. 443-6 du Code du travail serait supérieure ou égale à dix ans ; la gérance pourra réduire le montant de la décote au cas par cas notamment pour certains salariés étrangers afin de se conformer aux contraintes légales et réglementaires, et notamment aux contraintes fiscales, comptables ou sociales applicables dans tel ou tel pays où sont implantées les sociétés du groupe Lagardère qui participeraient à l'opération d'augmentation de capital considérée ;
- autorise la Gérance à attribuer gratuitement aux salariés des actions Lagardère SCA ou d'autres titres donnant accès à des actions, émises ou à émettre, conformément aux dispositions du 4e alinéa de l'article L. 443-5 du Code du travail.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs à la gérance, dans les limites ci-dessus fixées, pour fixer les conditions et modalités de mise en œuvre de la ou des augmentations de capital et/ou attributions qui seront décidées en vertu de la présente délégation, notamment pour :

- fixer les critères auxquels devront répondre les entreprises faisant partie du périmètre du groupe Lagardère pour que leurs salariés puissent bénéficier des augmentations de capital ci-dessus autorisées ;
- fixer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des actions émises ou à émettre, et, notamment, décider si les actions pourront être souscrites individuellement par les salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou à un plan partenarial d'épargne salariale volontaire ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités reconnues par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
- fixer les conditions et modalités des émissions et attributions et notamment, fixer le nombre d'actions à émettre ou à attribuer, le prix d'émission dans les limites ci-dessus fixées, les dates d'ouverture et de clôture de souscription ;
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de titres donnant accès au capital, choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces titres aux décotes maximales prévues ci-dessus au titre de la détermination du prix d'émission, soit d'imputer la contre valeur de ces titres sur le montant de l'abondement, soit de combiner les deux possibilités ;
- constater la réalisation de la ou des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, et/ou émises, et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- le cas échéant, procéder à l'imputation des frais correspondant à cette ou à ces augmentations de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et prélever sur ce montant les sommes qui seront nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant d'une telle augmentation ;
- et, généralement, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire à la bonne réalisation de cette ou de ces augmentations de capital, émissions et attributions de valeurs mobilières.

La délégation de compétence ainsi conférée à la Gérance est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

14 résolution

Autorisation à donner à la Gérance pour une durée de vingt-six mois d'attribuer aux salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, des actions gratuites de la Société dans la limite de 1 % du capital actuel.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- autorise la Gérance à procéder, en une ou plusieurs fois au bénéfice des membres du personnel salarié - ou de certains d'entre-eux - de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 dudit code, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre ;
- décide que le nombre total des actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra être supérieur à 1 % du nombre des actions composant le capital social actuel ;
- décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'à l'issue d'une période d'acquisition qui ne pourra être inférieure à deux ans ;
- décide que les actions ainsi attribuées devront être conservées pendant une période qui ne pourra être inférieure à deux ans à compter de la date de leur attribution définitive ;
- prend acte de ce que la présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit sur les réserves, bénéfices et primes qui seraient incorporés au capital à l'issue de la période d'acquisition en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de la présente résolution et renonciation, en conséquence, à l'attribution desdites actions ;
- donne à la Gérance les pouvoirs les plus étendus pour, dans les limites ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur :
  - déterminer l'identité des bénéficiaires,
  - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions,
  - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées en cas d'opérations sur le capital de la société afin de préserver les droits des bénéficiaires,
  - procéder aux augmentations de capital nécessaires par voie d'incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes,
  - modifier corrélativement les statuts de la société,
  - et d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation et, notamment, accomplir tous les actes et formalités de dépôt et de publicité, constater la réalisation des augmentations de capital et procéder à la mise à jour corrélative des statuts.

La délégation de compétence ainsi conférée à la gérance est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée. Elle met fin à et remplace celle donnée le 10 mai 2005.

15 résolution

Autorisation à donner à la Gérance pour une durée de vingt-six mois d'attribuer aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, dans la limite de 3 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et des rapports du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes :

- autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés - ou de certains d'entre eux - de la Société et des sociétés qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 dudit code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société et/ou à l'achat d'actions existantes ;

- décide que le nombre total des options consenties en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire et/ou acheter un nombre d'actions supérieur à 3 % du nombre des actions composant le capital social actuel ;
- décide que le délai d'exercice des options ne pourra excéder dix ans à compter de la date d'attribution des options par la gérance ;
- décide, conformément à la loi, que la présente autorisation emportera de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de la levée des options ;
- donne à la Gérance les pouvoirs les plus étendus pour, dans les limites ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur :
  - fixer le prix de souscription et/ou d'achat des actions sous option suivant les modalités indiquées par la gérance dans son rapport et en conformité des dispositions légales en vigueur,
  - déterminer les modalités des opérations, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en désigner les bénéficiaires, fixer la période pendant laquelle elles pourront être levées, le nombre maximum d'options offertes à chacun d'eux, décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate,
  - décider les conditions dans lesquelles le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustés pour tenir compte des opérations financières effectuées par la Société,
  - et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et, notamment, accomplir tous actes et formalités de dépôt ou de publicité, constater la réalisation définitive des augmentations de capital correspondantes, modifier les statuts en conséquence.

La présente autorisation est conférée à la gérance pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée ; elle annule et remplace l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 2 mai 2006.

16 résolution

Limitation globale à 5 % du capital des actions pouvant être souscrites, acquises et/ou attribuées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées au titre des 13e, 14e et 15e résolutions.

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance, et comme conséquence de l'adoption des 13e, 14e et 15e résolutions, décide de limiter à un maximum de 5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel, le nombre d'action qui pourront être souscrites, acquises et/ou attribuées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées au titre des résolutions précitées.

17 résolution

Mise en harmonie des statuts avec les dispositions légales

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de la gérance, décide de mettre en harmonie les statuts de la Société et de modifier ainsi qu'il suit les articles 9bis, 13, 19 – 3° et 4°, 20 et 21 des statuts :

- le dernier alinéa de l'article 9bis relatif aux déclarations de franchissement de seuils est désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, et notamment à l'article 228-2 du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'entre eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. » ;

- l'avant-dernier alinéa du paragraphe 3° de l'article 13 des statuts relatif aux réunions du Conseil de surveillance est désormais rédigé ainsi qu'il suit :

  « Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du conseil qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. » ;

- le premier alinéa du paragraphe 3° de l'article 19 relatif aux assemblées générales est désormais rédigé ainsi qu'il suit :

  « 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. » ;

- le dernier alinéa du paragraphe 3° de l'article 19 relatif aux assemblées d'actionnaires est désormais rédigé ainsi qu'il suit :

  « 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. » ;

- il est inséré à la fin du paragraphe 3° de l'article 19 relatif aux assemblées générales l'alinéa suivant :

  « 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. » ;*

- dans le second alinéa du paragraphe 3° de l'article 20, relatif au quorum dans les assemblées générales ordinaires, les termes « au moins le quart des actions ayant le droit de vote » sont remplacés par « au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote » ;

- dans le second alinéa du paragraphe 2° de l'article 21 relatif au quorum dans les assemblées générales extraordinaires, les mots « tiers » et « quart » sont respectivement remplacés par « quart » et « cinquième ».

18 résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, confère au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de ses délibérations, les pouvoirs nécessaires pour l'accomplissement de toutes formalités légales ou réglementaires partout où besoin sera.

Gérants et Membres du Conseil de surveillance

Liste des Gérants et des Membres du Conseil de surveillance

Gérants

Arnaud Lagardère

Société ARJIL COMMANDITÉE - ARCO

représentée par :

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général
de la société ARJIL COMMANDITÉE - ARCO (SA)

Philippe Camus

Vice-Président, Directeur Général délégué
de la société ARJIL COMMANDITÉE - ARCO (SA)

Pierre Leroy

Administrateur, Directeur Général délégué
de la société ARJIL COMMANDITÉE - ARCO (SA)

Membres du Conseil de surveillance durant l'exercice 2006

Raymond H. Lévy

Président du Conseil
Président du Comité d'Audit

Président d'Honneur de la société Renault SA

Bernard Arnault

Membre du Conseil

Président-Directeur Général de la société LVMH

Hubert Burda [1]

Membre du Conseil

René Carron

Membre du Conseil

Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole SA

Georges Chodron de Courcel

Membre du Conseil

Directeur Général Délégué de BNP Paribas

Groupama S.A.

Membre du Conseil
Représenté par M. Helman le Pas de Secheval
(Directeur Financier de GROUPAMA)
Membre du Comité d'Audit

Pehr G. Gyllenhammar [2]

Membre du Conseil
Membre du Comité d'Audit

Pierre Lescure

Membre du Conseil

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)

Christian Marbach

Membre du Conseil
Membre du Comité d'Audit

Président du Groupement d'Intérêt Economique Oseo-Services (anciennement dénommé « Agence des PME »)

Bernard Mirat

Membre du Conseil
Membre du Comité d'Audit

Ancien Vice-Président Directeur Général de la Société des Bourses Françaises

(1) Hubert Burda a démissionné le 19 décembre 2006.
(2) Pehr G. Gyllenhammar a démissionné à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006.

Membres du Conseil de surveillance durant l'exercice 2006

Didier Pineau-Valencienne

Membre du Conseil
Membre du Comité d'Audit

Ancien Président-Directeur Général de la société Schneider SA

Henri Proglio

Membre du Conseil

Président-Directeur Général de la société
Véolia Environnement

Felix G. Rohatyn

Membre du Conseil

Ancien ambassadeur des États-Unis en France

François Roussely

Membre du Conseil

Président-Directeur Général de Crédit Suisse France

Bernard Esambert [3]

Censeur

Laure Rivière-Doumenc

Secrétaire

(3) Le mandat de M. Bernard Esambert a pris fin lors de l'Assemblée Générale Mixte du 2 mai 2006.

Exposé sommaire

sur l'activité et la situation du Groupe

I Introduction 24

II Principales données financières et principaux commentaires relatifs à l'exercice 2006 27

III Analyse détaillée de l'activité 31

A. LAGARDÈRE MÉDIA 31

B. EADS 57

C. HORS BRANCHES 69

D. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS 70

IV Dividende 70

I Introduction

Implanté dans plus de 40 pays et comptant parmi les leaders mondiaux des activités médias, qui constituent le cœur de son engagement, le groupe Lagardère est également présent dans les Hautes Technologies, avec une participation stratégique dans le groupe EADS.

Après avoir mis en place en 2006 le processus de diminution à terme de sa participation dans EADS de 14,98 à 7,5 %, Lagardère accélère aujourd'hui 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.

2007 voit donc Lagardère se présenter sous un nouveau visage : celui 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 désormais 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.

L'année 2006 s'est terminée sur une évolution de la stratégie de Lagardère en matière de médias : en vue d'assurer sa migration vers le numérique, le Groupe a annoncé le rapprochement de ses activités d'**édition de magazines** d'une part et **audiovisuelles et numériques** d'autre part, jusque-là réparties entre **Hachette Filipacchi Médias** (HFM) et **Lagardère Active SAS**, au sein d'une nouvelle branche d'activités dénommée **LAGARDÈRE ACTIVE**.

Dans cette perspective, le Groupe s'est engagé dans un processus visant à :

- permettre à la division « magazines » de renouer avec une croissance profitable ;
- mettre en place les fondations de la branche LAGARDÈRE ACTIVE, dont l'objectif est de devenir leader dans la production de contenus, notamment numériques.

Une revue des forces et des faiblesses du nouveau pôle ainsi créé a conduit à la définition d'une nouvelle stratégie, axée sur six points :

- l'installation d'un nouveau management et la mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise, davantage orientée vers le marketing et le numérique ;
- 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 d'agence de photos et des partenariats concernant les activités de presse quotidienne régionale ;
- une volonté d'amélioration de la profitabilité en vue de réaliser des économies de coûts de l'ordre de 70 millions d'euros en année pleine, d'ici fin 2009 ;
- une politique de relance de certaines activités traditionnelles (magazines, radio, audiovisuel) ;
- la fusion des deux régies publicitaires Interdéco et Lagardère Active Publicité, permettant au pôle de présenter une offre « cross-média » plus complète et plus innovante pour s'adapter à l'évolution de la demande de ses clients annonceurs ; de même, la fusion des deux entités devrait permettre, grâce aux synergies dégagées, de mieux résister à l'affaiblissement de la croissance actuelle dans le secteur de la presse magazine ;
- la mise en place d'une stratégie numérique ambitieuse, combinant croissance organique et croissance externe.

À fin 2009, la part des revenus numériques devrait représenter entre 5 % et 10 % des revenus totaux de LAGARDÈRE ACTIVE, en fonction des opportunités d'acquisition (contre moins de 1 % en 2006).

Les coûts de l'ensemble des restructurations, en données cumulées 2007-2009, seront de l'ordre de 80 millions d'euros à 100 millions d'euros.

À l'horizon 2010, le nouveau management se donne pour objectifs :

- d'avoir amélioré la rentabilité du pôle ;
- d'avoir achevé la migration vers le numérique en matière de contenus et de sites (dont le nombre atteindra 100, contre une cinquantaine aujourd'hui) ;
- d'avoir développé une présence « cross-média » forte sur cinq à six segments éditoriaux d'audience mondiale (la femme, le people, les news, l'automobile, la jeunesse...).

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).

Déjà leader du marché français des programmes audiovisuels en matière de fiction, le Groupe adoptera une politique de marque commune en rassemblant sous la marque Lagardère Images toutes ses sociétés concernées dans l'objectif de devenir le n° 1 des programmes en matière de divertissement (« flux »).

Concernant l'**activité d'édition de livres**[1], **Hachette Livre** a choisi de se positionner uniquement sur le marché « grand public » (éducation, littérature générale, illustrés, jeunesse, guides pratiques...), à l'exclusion du marché « professionnel ».

Hachette Livre a aussi privilégié les trois grands bassins linguistiques anglophone, francophone et hispanophone qui, à eux seuls, représentent 60 % du marché mondial. Premier éditeur européen et troisième éditeur mondial, Hachette Livre est donc un des tout premiers acteurs d'un marché sur lequel ses plus puissants concurrents sont principalement d'origine anglo-saxonne.

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 États-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 intervenants mondiaux.

Les facteurs clés de succès de la stratégie d'Hachette Livre en matière d'édition résident dans la combinaison de l'équilibre de son positionnement (zones géographiques, segments privilégiés) et de son organisation décentralisée laissant une large part d'autonomie aux différentes entités et « maisons » qui le composent.

Dans un proche avenir, les perspectives d'Hachette Livre reposent sur son expansion au sein de certains pays industrialisés (États-Unis, Grande Bretagne, Espagne, notamment), ainsi que sur les marchés émergents d'Asie (Chine, Inde) et d'Amérique latine (Brésil, Mexique) ; elles 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 et services »**[2], **Hachette Distribution Services**, leader mondial de la distribution de presse, articule sa stratégie de développement autour de deux métiers :

- le commerce de détail, dédié aux services destinés aux voyageurs, ainsi que le commerce des produits de loisirs culturels ;
- les activités de distribution de presse, tant nationale qu'internationale aux points de vente.

Concernant les services aux voyageurs, le Groupe, déjà présent dans 17 pays, vise toujours à poursuivre sa croissance par de nouvelles implantations dans les gares et les aéroports : il en est ainsi de l'ouverture en 2006 de nombreux nouveaux points de vente (relais H, Aelia...) en Allemagne, en Espagne, et dans plusieurs pays d'Europe centrale.

Les déclinaisons de la marque Relay, avec Relay Services et Relay Livres, permettent depuis deux ans de compléter l'offre traditionnelle de produits de lecture en mettant à la disposition des voyageurs divers produits de dépannage, de restauration et de services de proximité.

En matière de commerce spécialisé de produits culturels, Virgin, outre le renforcement de sa présence par un réseau de franchisés au Moyen Orient et en Turquie, poursuit le développement de son activité numérique en étoffant le catalogue de son site de téléchargement de musique Virginmega. fr et en le renforçant par une nouvelle activité de vidéo à la demande (VOD) et par un site de téléchargement de musique classique.

(1) La branche « Livre », dans l'organisation du groupe Lagardère, est désormais dénommée « Lagardère Publishing ».
(2) La branche « Distribution et services », dans l'organisation du groupe Lagardère, est désormais dénommée « Lagardère Services ».

HDS Digital, lancée en 2006, constitue une nouveauté offrant aux internautes la possibilité de télécharger, à leur gré, sur un véritable kiosque électronique, plus de 140 sites de presse magazine.

Fort d'un héritage prestigieux dans le **domaine sportif**, le groupe Lagardère a, en novembre 2006, signé un accord en vue d'acquérir 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 : elle concrétise la dynamique des actions déjà réalisées dans le domaine sportif depuis trois ans, et bénéficiera par ailleurs du support des régies publicitaires internationales du Groupe. 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.

Enfin, Lagardère a signé un accord portant sur le contrôle de la société Newsweb, un des leaders français de l'édition et des contenus sur Internet et notamment spécialisé dans l'information sportive. Les complémentarités de Newsweb avec Lagardère sont de trois ordres : contenus, régie publicitaire et expertise numérique.

Outre le développement de ses activités dans le domaine du sport, au sein de la nouvelle branche Lagardère Sports, le Groupe mène par ailleurs une politique active de mécénat sportif.

EADS

Même si les médias sont aujourd'hui au cœur de ses métiers, Lagardère, au mois d'avril 2006, a monétisé la moitié de sa participation dans EADS dans des conditions qui lui permettent de conserver intactes ses prérogatives d'actionnaire de contrôle d'EADS aux côtés de l'État français et de Daimler Chrysler.

Au cours de l'exercice 2006, EADS a dû faire face à l'annonce de nouveaux retards du programme A380, qui s'est accompagnée d'une forte chute de son cours de Bourse. EADS a de surcroît dû enregistrer les conséquences financières de ces retards, dans un environnement marqué par une concurrence accrue et par la poursuite de la dégradation du taux de change du dollar US.

Dans ce contexte difficile, la direction d'EADS a affirmé sa volonté d'entreprendre les efforts nécessaires afin de remettre le groupe sur la bonne trajectoire en s'appuyant sur ses atouts et en mettant en œuvre une réforme de son modèle industriel.

La totalité des commandes d'A380 dans sa version transport de passagers a été maintenue et ses clients ont réaffirmé leur confiance avec de nouvelles commandes. Quant à la version transport de fret de l'A380, à la suite de l'annulation, par UPS, de sa commande de dix appareils, Airbus, début mars 2007, a décidé d'interrompre le développement de cette version.

EADS a décidé, fin 2006, de lancer le programme A350 XWB. Ce programme présente un caractère essentiel sur le plan stratégique pour Airbus afin de ne pas laisser son concurrent prendre l'avantage sur le segment de marché des appareils de moyenne capacité à long rayon d'action.

L'année 2006 a par ailleurs été marquée par l'acquisition par EADS auprès de BAe Systems des 20 % que cette dernière détenait dans Airbus, Airbus étant désormais détenue en totalité par EADS.

Plus généralement, EADS s'est engagée sur la voie d'une profonde évolution dont les grandes lignes ont été tracées par le plan de restructuration et de rationalisation industrielle « Power8 ». Premier signe tangible de ce changement, la clarification de la structure de direction du Groupe : Louis Gallois, devenu co-CEO * d'EADS le 2 juillet 2006, assume également désormais les fonctions de Président d'Airbus. Quant à Thomas Enders, autre co-CEO * d'EADS, il assure la conduite des autres divisions du Groupe.

Le groupe EADS, fort d'un chiffre d'affaires voisin de 39,4 milliards d'euros à fin 2006 avec un effectif de près de 117 000 salariés, a conservé ses positions de leader sur les plus grands marchés en plein essor de l'aérospatiale et de la défense. EADS dispose d'un portefeuille unique de produits modernes et variés et d'un carnet de commandes significatif, de salariés compétents et de technologies de pointe.

** CEO : Chief Executive Officer*

II Principales données financières et principaux commentaires relatifs à l'exercice 2006

- Chiffre d'affaires de Lagardère Média : croissance de + 2,4 % à 8 092 millions d'euros (+ 0,9 % à données comparables).
- Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop) de Lagardère Média : croissance de + 7,0 % à 539 millions d'euros. Hors impacts de la cession de Dalloz et de l'acquisition de Time Warner Book Group, hors investissements TNT, et à taux de change €/$ de 1,25, la progression s'établit à + 4,8 %, en ligne avec l'objectif de + 3 % à + 7 % » indiqué en mars 2006.
- Recul du résultat net consolidé part du groupe de Lagardère hors EADS (268 millions d'euros contre 404 millions d'euros à fin 2005) sous l'effet d'éléments non récurrents (en 2005 et en 2006) et de la charge financière 2006 liée à l'ORAPA EADS. Retraité de ces éléments, le résultat net part du groupe ajusté hors EADS est en progression de + 5 % à 378 millions d'euros.
- Flux générés par l'activité (cash-flow d'exploitation) de Lagardère hors EADS : hausse de près de + 20 % à 782 millions d'euros versus 654 millions d'euros en 2005, grâce notamment au versement d'un dividende exceptionnel de *Canal*Sat (102 millions d'euros contre 27 millions d'euros en 2005). Progression de + 8 % hors cet impact exceptionnel, mettant en évidence la capacité du Groupe à compenser les difficultés rencontrées par la division Presse.
- Endettement net hors EADS à 2 023 millions d'euros à fin 2006 contre 1 075 millions d'euros en 2005. Cette hausse du levier financier sur le bilan est liée, entre autres, à l'impact des acquisitions de Time Warner Book Group, de titres Canal+ France, de NewsWeb, ainsi qu'à la politique de rachat de titres Lagardère SCA.
- Proposition d'un dividende de 1,20 euro par action au titre du résultat 2006, à comparer à 1,1 euro versé au titre du résultat 2005.

Chiffre d'affaires consolidé du groupe

Le chiffre d'affaires consolidé de Lagardère SCA progresse de + 7,6 % à 13 999 millions d'euros (contre 13 013 millions d'euros en 2005).

- **Progression de + 0,9 % du chiffre d'affaires de Lagardère Média à données comparables**

Le chiffre d'affaires de **Lagardère Média** s'élève à 8 092 millions d'euros, en hausse de + 0,9 % à données comparables.

La division Livre enregistre une année de croissance solide avec une hausse de ses ventes à données comparables de + 1,8 %, limitée par le recentrage effectué sur les programmes éditoriaux de Larousse en France et de Octopus au Royaume-Uni. Par ailleurs, Hachette Livre bénéficie en 2006 de la consolidation sur neuf mois de Time Warner Book Group (+ 336 millions d'euros). La division Presse recule de - 1,2 % à données comparables sous l'effet combiné des fermetures de titres et de la faiblesse de certains segments (masculins, automobile). La division Distribution et Services croît de + 1,9 % à données comparables : le recul des activités à faible marge (vente de tabac en Espagne, distribution de presse en Belgique) est plus que compensé par la vive progression des secteurs à marge plus importante (dans les aéroports, ainsi que dans les pays de l'Est et en Asie). Enfin, les activités audiovisuelles et numériques ont réalisé une année meilleure qu'attendue, avec un recul des ventes à données comparables limité à - 0,9 %, en dépit d'une base de comparaison 2005 très élevée..

- **Contribution d'EADS au chiffre d'affaires consolidé en hausse de + 15,5 % à 5 907 millions d'euros**

Avec un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros en hausse de + 14 %, Airbus profite de livraisons record : 434 appareils ont été livrés sur l'année 2006, contre 378 pour la même période de l'année précédente, cette augmentation provenant essentiellement des monocouloirs de la famille A320.

La croissance des Avions de Transport Militaire de + 188 % est principalement soutenue par les progrès du programme A400M, y compris une facturation d'étape initialement prévue en fin 2005 et renvoyée au premier trimestre de 2006.

Eurocopter bénéficie de la forte croissance des livraisons ; 381 hélicoptères ont été livrés en 2006 contre 334 en 2005, ce qui contribue à une progression du chiffre d'affaires de + 18 %.

Astrium profite de la croissance de la production du lanceur Ariane 5 et des avancées des nouvelles activités services pour inscrire un chiffre d'affaires en hausse de + 19 %.

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop)

Progression du RESOP (hors impacts Dalloz et TWBG, investissements TNT, et à taux de change €/$ de 1,25) de Lagardère Média de + 4,8 %

Lagardère Média, dont la contribution s'élève à 539 millions d'euros (+ 7,0 %), affiche une progression, hors impacts de la cession Dalloz et de l'acquisition de TWBG, investissements TNT, et à taux de change €/$ de 1,25, de + 4,8 % par rapport à l'année 2005.

La marge opérationnelle (Resop/CA) de Lagardère Média en données courantes passe de 6,4 % en 2005 à 6,7 % en 2006, en dépit de la contre-performance de la presse et du surcroît d'investissements TNT.

La division « Livre » réalise une bonne performance avec un Resop de + 220 millions d'euros, en hausse de + 16,6 %. Elle a bénéficié de la contribution de Time Warner Book Group sur neuf mois (+ 33 millions d'euros apportés au Resop consolidé 2006, nets de 3 millions d'euros de frais centraux). En revanche, elle n'inclut plus celle de Dalloz (Resop 2005 de + 10 millions d'euros), cédé en début d'année. Une fois de plus, les fascicules ont connu une année de croissance sensible, tirée notamment par les activités en Espagne et en Italie. L'Éducation s'est révélée également un des segments les plus performants en France et en Espagne (Anaya). Enfin, la Distribution en France et Hodder Headline ont participé de façon sensible à la hausse du Resop. Inversement, Larousse en France et à l'international, Octopus et Orion (Royaume-Uni) sont en retrait par rapport à 2005. Au total, le taux de marge d'exploitation s'élève à 11,1 % (à comparer à 11,5 % en 2005). Ce recul attendu s'explique par l'intégration de Time Warner Book Group et par l'impact de la cession de Dalloz. Hors ces deux opérations, la marge opérationnelle sous-jacente progresse de + 0,2 %.

Les activités audiovisuelles et numériques dégagent à nouveau en 2006 un Resop record de 71 millions d'euros contre 47 millions d'euros en 2005 (+ 53 %), malgré un investissement dans la TNT de – 19 millions d'euros contre – 7 millions d'euros en 2005. La marge d'exploitation dégagée progresse nettement de + 7,5 % en 2005 à + 12,1 % en 2006. En radio, le réseau international, notamment grâce à la Russie, et Europe 1 expliquent la hausse du Resop (+ 66 millions d'euros en 2006 contre + 46 millions d'euros en 2005). RFM, malgré une bonne fin d'année au niveau des ventes, est en léger recul, tout comme Europe 2. Le Résultat des activités de Production et Distribution de programmes TV, comme anticipé, est en recul en raison d'une comparaison avec un niveau de Resop 2005 exceptionnel. Mais ce recul est moindre qu'attendu, du fait d'une solide progression de la Production de Stock. La contribution des chaînes thématiques est à peu près inchangée, les bons résultats des chaînes musicales notamment et la fin des pertes sur Match TV (fermé à l'été 2005) compensent le supplément d'investissements sur la TNT. Au total, le Resop TV recule seulement de – 2 millions d'euros par rapport à 2005, à + 8 millions d'euros.

HDS voit son Resop atteindre 116 millions d'euros, soit une hausse de + 8,4 %. La performance française est une fois de plus excellente, tirée par Aelia. Les activités américaines et asiatiques réalisent également une très bonne année. La Belgique est restée en retrait à nouveau sur l'exercice, tandis que la croissance des pays de l'Est et des activités dans la zone Asie Pacifique est toujours soutenue.

La division « Presse » atteint un Resop de 132 millions d'euros, en retrait, comme annoncé, par rapport à 2005 (- 18,5 %).

Sur la France, la décroissance du Resop (en ligne avec le recul enregistré sur la division) s'explique par :

- la faible performance des masculins Entrevue et Choc ! ;
- la poursuite du lent repli de Télé 7 Jours ;
- une moindre contribution de Paris Match après une forte année 2005 ;
- une hausse des investissements Internet.

En revanche, les titres Public et Psychologies continuent leur progression.

Les États-Unis connaissent également un fort recul du Resop (à un taux supérieur à celui de la division) : les masculins sont en cause (échec du lancement de Shock), mais également Woman's Day, les magazines de décoration et les magazines automobiles.

La contribution de la Presse Régionale est pour sa part pénalisée par les coûts de la grève à Corse Matin, la faiblesse de la diffusion de certains titres, ainsi que par les charges de développement (nouvelle rotative, changement de formats…).

Dans les autres pays, hors pays émergents (Russie) toujours en croissance, les contributions sont stables dans l'ensemble. Le Royaume-Uni enregistre une bonne progression du fait du succès de Psychologies, conjuguée aux premiers effets des restructurations engagées.

Enfin, il faut noter la bonne tenue des ventes (diffusion et publicité) des magazines féminins haut de gamme, Elle en tête, sur l'ensemble de nos marchés, y compris aux États-Unis.

- **EADS – Baisse de sa contribution au Resop consolidé de Lagardère + 39 millions d'euros (contre + 392 millions d'euros en 2005)**

La contribution au résultat opérationnel d'EADS en 2006 a diminué brutalement, s'établissant à + 39 millions d'euros (contre + 392 millions d'euros en 2005). Des charges exceptionnelles liées aux retards de livraison de l'A380, au lancement de l'A350 XWB, une provision relative à l'A400M, et les pertes de EADS Sogerma Services ont contribué à ce retournement. Elles se sont combinées à la détérioration des conditions de change du dollar US contre l'Euro, et à l'augmentation des frais de recherche et développement chez Airbus. Toutefois, l'augmentation des volumes de livraisons d'Airbus et d'Eurocopter à un niveau record, la croissance des activités spatiale et de défense ont permis de compenser partiellement ces mauvais résultats.

Au total, pour Lagardère SCA, le Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées consolidé s'élève à + 578 millions d'euros (contre + 896 millions d'euros en 2005).

Résultat des sociétes mises en équivalence

Il s'établit, pour Lagardère hors EADS, à + 68 millions d'euros, contre + 63 millions d'euros en 2005.

Cette progression s'explique par la nouvelle amélioration de la contribution de *CanalSat* (+ 52 millions d'euros à comparer à + 45 millions d'euros en 2005).

Éléments non récurrents

Ils s'élèvent à - 40 millions d'euros pour Lagardère hors EADS. Ils se décomposent en une perte de - 54 millions d'euros sur Lagardère Média et un gain de + 14 millions d'euros sur le hors branches.

Les - 54 millions d'euros sur Lagardère Média s'analysent comme suit :

- - 42 millions d'euros de coûts de restructuration dont - 31 millions d'euros liés à la division Presse (pour l'essentiel sur la France, les États-Unis et l'Angleterre) ;
- - 31 millions d'euros de pertes de valeur (charges comptables n'entraînant pas de décaissement) principalement sur certains titres de presse américains ;
- des produits pour 19 millions d'euros, essentiellement constitués de plus-values de cession.

Le produit de + 14 millions d'euros sur le hors branches s'explique pour l'essentiel par la cession d'un bâtiment en région parisienne.

Résultat financier

Le résultat financier de Lagardère SCA atteint - 192 millions d'euros (contre - 76 millions d'euros en 2005).

Hors contribution EADS, le résultat financier s'élève à - 174 millions d'euros (- 53 millions d'euros en 2005).

Cette hausse des charges financières nettes s'explique par :

- une moins-value de - 15 millions d'euros enregistrée lors de l'échange, en juillet 2006, des titres T-Online en titres Deutsche Telekom ;
- les frais financiers relatifs à la progression de la dette nette du Groupe sous l'effet des investissements (Time Warner Book Group, Canal+ France, Newsweb) et du programme de rachat d'actions dans un contexte de légère hausse des taux moyens d'intérêt ;
- une charge de - 80 millions d'euros correspondant aux frais financiers nets, liée à l'ORAPA EADS ainsi qu'à l'amortissement du produit dérivé de couverture (collar) qui y est associé.

Impôts

Sur l'ensemble du Groupe, le montant des impôts atteint – 85 millions d'euros (dont + 12 millions d'euros imputables à EADS).

La charge s'imputant à Lagardère hors EADS est de – 97 millions d'euros, soit un taux d'environ 30 % du résultat avant impôt (et excluant le résultat des sociétés mises en équivalence).

La part des **minoritaires** dans le résultat net s'élève à - 30 millions d'euros, dont - 2 millions d'euros sont imputables à EADS.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, **le résultat net consolidé - part du groupe s'établit à + 291 millions d'euros contre + 670 millions d'euros en 2005.**

Le résultat net - part du groupe de Lagardère hors EADS s'élève à + 268 millions d'euros, en à comparer à + 404 millions d'euros en à 2005.

	2006			2005		
(en millions d'euros)	Groupe Lagardère hors EADS	EADS	Total Groupe Lagardère	Groupe Lagardère hors EADS	EADS	Total Groupe Lagardère
Chiffre d'affaires	**8 092**	**5 907**	**13 999**	**7 901**	**5 112**	**13 013**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (RESOP)	**539**	**39**	**578**	**504**	**392**	**896**
Éléments non récurrents	(40)	(31)	(71)	(67)	(3)	(70)
Contribution des sociétés mises en équivalence	68	23	91	63	31	94
Résultat avant charges financières et impôts (RACFI)	**567**	**31**	**598**	**500**	**420**	**920**
Charges financières nettes	(174)	(18)	(192)	(53)	(23)	(76)
Impôts sur les résultats	(97)	12	(85)	(16)	(126)	(142)
Résultat net consolidé	**296**	**25**	**321**	**431**	**271**	**702**
Part des minoritaires	(28)	(2)	(30)	(27)	(5)	(32)
Résultat net - part du Groupe	**268**	**23**	**291**	**404**	**266**	**670**

CALCUL DU RÉSULTAT NET AJUSTÉ

(en millions d'euros)	2006	2005
Résultat net – part du groupe hors EADS	**268**	**404**
Incidence de l'opération ORAPA sur les charges financières	80	-
Éléments non récurrents liés à l'impôt	-	(99)
Moins-value d'échange titres T-Online/Deutsche Telekom	15	-
Total	**363**	**305**
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles (net d'effet impôts)	15	55
Résultat net – part du groupe ajusté – hors EADS (avant pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles)	**378**	**360**

Flux dégagés par les opérations

Au 31 décembre 2006, la somme des flux opérationnels et d'investissements dégagée par **Lagardère hors EADS** passe de + 857 millions d'euros en 2005 à - 465 millions d'euros en 2006, signe d'une politique d'investissement active sur l'année.

Les différentes composantes de cette évolution sont détaillées ci-dessous :

- la Marge Brute d'Autofinancement (MBA) pour la partie hors EADS progresse fortement de + 16 % à + 770 millions d'euros. Cette progression est le produit :
  - d'une hausse de la génération de cash-flows récurrents de l'ensemble média,
  - de l'apport de cash-flow lié à l'intégration sur 9 mois de Time Warner Book Group,
  - de l'impact du dividende versé par *Canal*Sat (+ 102 millions d'euros contre + 27 millions d'euros en 2005) ;
- la variation de BFR est positive à + 12 millions d'euros à comparer à - 9 millions d'euros en 2005. Elle est tirée par les contributions des divisions Livre, Distribution et Active qui font plus que compenser l'augmentation du BFR de la presse

(- 38 millions d'euros). Au total, la progression des flux générés par l'activité (somme de la MBA et de la variation du BFR) progresse de près de + 20 % en 2006 ;

- les investissements corporels et incorporels nets de cession et hors EADS reculent sensiblement de - 150 millions d'euros en 2005 à - 113 millions d'euros en 2006, principalement en raison d'une cession d'actif chez Hodder Headline ;
- en 2006, les investissements financiers nets de cession et hors EADS s'établissent à - 948 millions d'euros, reflétant la politique d'acquisitions du Groupe. Les trois principales opérations ont été Time Warner Book Group (environ - 404 millions d'euros), de titres Canal+ France (- 469 millions d'euros, montant à rapprocher du versement de dividende par *Canal*Sat de + 102 millions d'euros évoqué précédemment), et NewsWeb (- 64 millions d'euros). La cession de Dalloz est venue partiellement compenser ces décaissements.

Endettement : hausse du levier financier

Au 31 décembre 2006, la dette nette bancaire s'élève à - 1 532 millions d'euros, en hausse par rapport à fin décembre 2005 (- 863 millions d'euros).

Hors EADS, la dette nette s'élève à - 2 023 millions d'euros, contre - 1 075 millions d'euros à fin 2005.

Cette hausse de l'endettement net reflète notamment les acquisitions effectuées au cours de l'année (Time Warner Book Group, titres Canal+ France, NewsWeb) détaillées ci-dessus.

Elle prend également en compte les rachats de titres Lagardère SCA (environ - 260 millions d'euros à fin 2006), le versement du dividende net des dividendes perçus (- 103 millions d'euros), et l'incidence de mise à la juste valeur de la dette financière pour environ - 110 millions d'euros. L'acquisition de Sportfive n'est pas incluse dans la dette à fin 2006, l'opération s'étant conclue à la fin janvier 2007.

L'impact de l'émission de l'ORAPA EADS (hors dollar) est neutre sur la dette consolidée à fin 2006.

De façon plus détaillée, on trouvera ci-après l'analyse des activités de LAGARDÈRE MÉDIA (A) et d'EADS (B).

Seront présentés également les activités « Hors branches (C) », la synthèse des résultats (D) et la proposition de dividende (IV).

III Analyse détaillée de l'activité

A. LAGARDÈRE MÉDIA

LAGARDÈRE MÉDIA rassemble les activités médias du groupe qui sont désormais réparties en quatre branches :

- LAGARDÈRE PUBLISHING (livre),
- LAGARDÈRE ACTIVE (presse, audiovisuel et numérique),
- LAGARDÈRE SERVICES (distribution et services),
- LAGARDÈRE SPORTS (sports).

COMPTES DE RÉSULTAT DE LAGARDÈRE MÉDIA

(en millions d'euros)	2006	2005
Chiffre d'affaires	**8 092**	**7 901**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop)	539	503
Éléments non récurrents	(54)	(67)
Résultat des sociétés mises en équivalence	68	63
Résultat avant charges financières et impôts	**553**	**499**
Charges financières nettes	(84)	(52)
Résultat avant impôts	**469**	**447**

A.1 *LAGARDÈRE PUBLISHING* [1] *(anciennement dénommée « branche Livre »)*

A.1.1 Principales activités et principaux marchés

Hachette Livre, aujourd'hui troisième éditeur mondial et premier éditeur en Europe, fait désormais jeu égal avec ses grands concurrents sur chacun de ses marchés de présence.

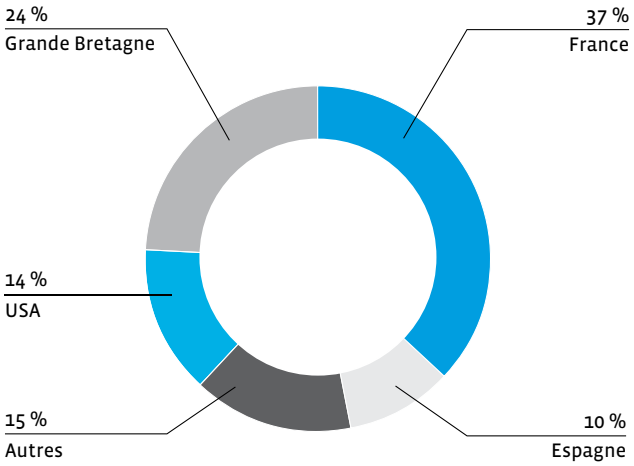
N° 1 en France et en Grande Bretagne, n° 2 en Espagne, et n° 5 aux États-Unis, Hachette Livre a toujours eu pour mission, depuis sa création en 1826, de publier, de vendre et de distribuer des livres innovants et de qualité qui répondent aux envies de savoir, de connaissance, de culture et de divertissement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

Cette mission est assurée par plus de 7 000 collaborateurs qui contribuent au développement et à la pérennité d'Hachette Livre (dont, en 2006, plus de 3 000 salariés localisés en France, plus de 1 500 en Grande-Bretagne, près de 1 170 en Espagne et plus de 860 aux États-Unis).

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). Ce portefeuille offre de nouvelles bases de développement par zones géographiques et par métiers et permet à la branche de capitaliser sur les segments les plus porteurs et les marchés les plus dynamiques.

Fort de cet équilibre, l'ensemble des sociétés d'Hachette Livre a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 1 975 millions d'euros (*base CA contribution Lagardère).*

Par zone géographique, ce chiffre d'affaires d'Hachette Livre était réparti comme suit : *(Source : Données internes 2006).*



- Activités et structure d'Hachette Livre

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

L'autonomie des éditeurs, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne. C'est dans cette autonomie laissée par Hachette Livre à chacune de ses divisions opérationnelles que réside l'un des éléments clés de son succès : les différentes divisions 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

(1) Les positions concurrentielles d'Hachette Livre sont définies comme suit : elles tiennent compte des statistiques fournies par les panels IPSOS pour la France ; pour la Grande Bretagne, elles sont basées sur Nielsen Bookscan ; et, pour l'Espagne, elles sont définies à partir de sources internes.

ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et des opportunités de droits dérivés.

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Hachette Livre 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.

À l'international, Hachette Livre se mesure à des concurrents tels que Pearson, MacGrawHill Éducation, Random House, Scholastic, De Agostini, Reed Elsevier, HarperCollins, Holtzbrinck ou Houghton Mifflin, et a réussi en quelques années à se hisser du 13e au 3e rang mondial.

- Activités en France[2]

Le pôle *Littérature* de la branche regroupe des maisons de renom qui ont publié 2 016 nouveautés en 2006 : 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 du Groupe ainsi qu'avec celles des groupes concurrents. En 2006, la division est n° 2 sur le marché de la littérature adulte, en Poche comme en Grand Format.

Hachette Illustré couvre toute la gamme des livres illustrés, des livres « utiles » aux livres « de divertissement » : n° 1 en France sur les guides pratiques et le bricolage avec Hachette Pratique et Marabout, n° 1 également sur les guides de voyages avec Hachette Tourisme et Le Routard, Hachette Illustré est également présent sur les livres d'art avec deux marques de prestige, le Chêne et Hazan. La branche inclut aussi Hachette JD et possède un fonds inestimable en Jeunesse, comprenant des personnages comme Babar, Oui-Oui, Titeuf (en roman).

En *scolaire*, Hachette Livre est le premier éditeur[3] en France grâce à deux entités distinctes, Hachette Éducation 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. Jouissant d'une réputation internationale, Larousse réalise plus de 55 % de ses ventes à l'international et est aujourd'hui une marque particulièrement bien établie en Amérique latine.

(2) Les positions concurrentielles d'Hachette Livre tiennent compte des statistiques fournies par les panels IPSOS auxquels souscrit la Branche.
(3) Estimations internes.

Les *Fascicules* sont édités par le pôle *Encyclopédies et Collections* qui s'est très fortement développé à l'international, en Europe et en Asie, et plus 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 un acteur de premier rang et un atout pour la performance globale d'Hachette Livre.

Le pôle *Universitaire et Professionnel* de la branche, après la cession de Dalloz au groupe ELS en milieu d'année 2006, 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 246 millions d'exemplaires par an. Hachette Livre Distribution, leader en France, est également présent en Belgique, en Suisse et dans le Canada francophone.

- Activités à l'étranger[4]

Au Royaume-Uni, Hachette Livre est leader, grâce à cinq maisons d'édition : Octopus Publishing Group, sur le marché de l'Illustré, Orion Publishing Group, sur le marché de la littérature, Hodder Headline, présent en scolaire et littérature pour adultes et pour enfants, Chambers Harrap sur le marché des dictionnaires et depuis 2006 Little Brown Book Group sur le marché de la littérature.

Ces maisons et leurs différentes marques permettent également à Hachette Livre d'être présent en Australie et Nouvelle-Zélande, où la branche se positionne en leader.

Par ailleurs, Hachette Livre a une activité de distribution au Royaume-Uni, via ses deux centres BookPoint et LBS (Little Hampton 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 et Bruño. 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 à Hachette Livre d'avoir une présence significative sur les fascicules et d'être le deuxième éditeur espagnol sur les ouvrages de référence.

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

L'acquisition de *Time Warner Book Group* aux USA (devenue Hachette Book Group) intervenue en février 2006 permet à Hachette Livre d'acquérir un positionnement équilibré sur les trois bassins linguistiques clés que sont le français, l'anglais et l'espagnol.

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

A.1.2 Activités au cours de l'exercice 2006

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 1 975 millions d'euros.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉS – FRANCE

	2006
- Éducation	24,9 %
- Littérature Générale	19,4 %
- Illustré	16,9 %
- Universitaire et professionnel	4,9 %
- Autres	33,9 %
Total CA	**100 %**

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	2006
- France	36,8 %
- Grande-Bretagne	23,8 %
- États-Unis	13,9 %
- Espagne	10,2 %
- Autres	15,3 %
Total CA	**100 %**

2006 a été une année de croissance organique en édition et distribution sur les trois implantations géographiques principales d'Hachette Livre, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne. Cet exercice a aussi vu se concrétiser l'expansion géographique de la branche sur le continent Américain avec l'acquisition de Time Warner Book Group.

Avec un chiffre d'affaires de 1 975 millions d'euros, Hachette Livre, représenté dans plus de 70 pays, génère approximativement 63 % de son chiffre d'affaires à l'étranger.

- En France

En *Littérature*, après une année 2005 exceptionnelle avec les prix littéraires reçus chez Grasset, Stock et Fayard et le succès des best sellers de Dan Brown chez Lattès, 2006 est marqué par une bonne tenue de l'activité avec la poursuite du succès Dan Brown chez Lattès, et des titres best sellers chez Fayard et Grasset comme « *La Touche Etoile* » de Benoite Groult. Grasset a été couronné des prix Médicis pour *Une promesse* de S. Chalendon, Interallié pour *Marilyn, dernières séances* de M.Schneider et Fémina Essai pour *Qui dis Je en nous* de C. Arnaud. L'année marque également le retour à la croissance du Livre de Poche.

En *Éducation*, les deux maisons augmentent leurs parts de marché sur un marché scolaire en croissance grâce au primaire et, surtout, au lycée qui bénéficie de l'impact de la gratuité en Ile-de-France. Hachette Éducation réalise de bonnes performances particulièrement en collège et lycée, mais également sur le marché des encyclopédies, tandis que le groupe Alexandre Hatier connaît une année record avec de fortes progressions en primaire et au lycée chez Hatier, et au collège chez Didier. La jeunesse continue de se développer avec de nouvelles collections chez Rageot et de beaux succès en nouveautés CD et Albums chez Didier Jeunesse.

Sur le marché de l'édition de Livres Illustrés grand public, *Hachette Illustré* s'est maintenu à un niveau d'activité constant malgré une forte baisse d'activité chez Disney Jeunesse liée à l'absence du film de fin d'année et une concurrence accrue, sur un marché en baisse, sur le tourisme. La stratégie éditoriale a démontré toute sa pertinence dans les secteurs du pratique avec, à nouveau, de beaux succès chez Hachette Pratique et Marabout et sur la Jeunesse qui bénéficie de l'impact des opérations commerciales à l'occasion des 150 ans de la Bibliothèque Rose et qui connaît de belles réussites sur les nouvelles séries et le développement de la « Fantasy » en grand format.

En *Référence* (Encyclopédies) et *Dictionnaires*, 2006 est une année charnière avec une forte baisse d'activité chez Larousse et la définition de mesures correctrices tant au niveau organisationnel qu'éditorial.

Sur le marché *Universitaire et Professionnel*, 2006 a vu se concrétiser la cession de Dalloz aux Éditions Lefebvre Sarrut.

Armand Colin poursuit sa croissance sur le marché des livres grâce à l'attractivité de son programme éditorial, tandis que Dunod connaît une année plus contrastée sur un marché universitaire en baisse.

L'année 2006 a été marquée en *Distribution* par l'intégration réussie de nouveaux éditeurs, tant au niveau du Groupe avec Larousse, que hors du Groupe avec Payot-Rivages et Tonkam, ainsi que par la préparation de la reprise en distribution dès le 1er janvier 2007 du pôle universitaire.

- À l'étranger

En **Grande-Bretagne**, pour la *Littérature*, 2006 est une année de forte croissance pour Hodder Headline sur le marché « Adult » comme sur le marché de la Jeunesse après le rapprochement réussi avec Watts. Orion et Little Brown Book Group (acquise dans le cadre du rachat de Time Warner Book Group, cf. ci-après) ont aussi réalisé de belles performances.

En *Éducation*, Hodder Headline a renforcé sa position avec l'acquisition de Philip Allan, malgré la cession de son activité de revues.

Sur le marché des *Livres Illustrés*, 2006 est une année de réorganisation chez Octopus pour faire face à la baisse des marchés des cartes et des co-éditions en langue étrangère.

L'acquisition, en mars 2006, de l'éditeur scolaire anglais *Philip Allan Updates* pour 14 MGBP, permet à Hodder Headline de renforcer ses positions sur le marché de l'Éducation.

L'activité en **Australie** s'est fortement développée en 2006 avec la prise en distribution de Watts et Octopus et de nombreux best sellers.

En **Espagne**, Anaya réalise une très belle performance en *Éducation* sur un marché des manuels scolaires en progression grâce, notamment, à l'extension de la gratuité en Andalousie.

La distribution et le « back office » de Bruño ont été transférés à Anaya en cours d'année.

Aux **États-Unis**, Hachette Livre a acquis en février 2006 Time Warner Book Group ; Time Warner Book Group est un éditeur de littérature grand public, avec de nombreux auteurs best sellers tels que Nelson DeMille, Nicholas Sparks, James Patterson, David Baldacci et Malcolm Gladwell ; il édite également des livres illustrés, des ouvrages religieux, de la littérature pour la jeunesse et des livres audio. C'est aussi un important distributeur pour des éditeurs tiers, comme Disney ou Microsoft. Ainsi acquises, les maisons d'édition Warner Books, Little Brown Books, Hachette Audio, Faithwords, Springboard Press et Center Street constituent depuis le 1er avril Hachette Book Group USA ; Little Brown Book Group UK, quant à elle, a rejoint la branche Grande Bretagne d'Hachette Livre. Hachette Book Group USA a, pour sa première année au sein d'Hachette Livre, dépassé ses objectifs et inscrit plus de 70 titres sur les listes des best sellers avec de belles performances de ses auteurs phares tels James Patterson, Nicolas Sparks, David Baldacci, Michael Connelly. Hachette Book Group étant également présent au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle Zélande, cette acquisition permet à Hachette Livre de devenir leader dans ces trois pays.

Sur les marchés des *Fascicules*, 2006 est une nouvelle année record avec les développements réussis sur les marchés Allemand, Espagnol, Japonais et Amérique Latine qui viennent s'ajouter à la performance des « backlists » dans les pays d'implantation historiques. La stratégie de duplication des plus grands succès européens sur les nouveaux marchés émergents porte ses fruits.

- Cessions d'actifs

Comme cela avait été annoncé fin 2005, Hachette Livre a cédé les Éditions Dalloz aux Editions Lefebvre Sarrut (ELS) en date du 31 mai 2006, avec une déconsolidation à effet au 1er janvier 2006, pour un montant total de 145 millions d'euros, après avoir mené à leur terme les opérations permettant l'autonomie opérationnelle de la société.

Hodder Headline a cédé son activité *Journals* dans le domaine des revues professionnelles en mai 2006.

Hachette Livre a cédé à RCS sa quote-part de 50 % au capital de la société Rizzoli Larousse détenue conjointement avec RCS.

Enfin le Livre de Paris a cédé son activité de courtage et Hazan son activité de carterie.

- Perspectives

Après les opérations intervenues en 2006, qui permettent à Hachette Livre d'atteindre la place de n° 3 au niveau mondial, la stratégie reste celle énoncée ces dernières années :

- exploitation des synergies que permettent les récentes acquisitions, sa nouvelle taille et sa diversité, notamment en coordonnant les moyens internationaux pour bénéficier d'opportunités jusque-là difficilement accessibles, en priorité en langue anglaise et espagnole ;
- développement dans les bassins linguistiques où Hachette Livre est déjà présent ;
- élargissement de son emprise à de nouvelles frontières géographiques sur des marchés en croissance ;
- mise en œuvre d'une stratégie offensive dans le domaine du numérique.

Ces axes de croissance permettront à Hachette Livre de continuer son ascension dans le paysage éditorial mondial et de confirmer ses positions sur tous ses marchés et langues de présence.

A.2 *LAGARDÈRE ACTIVE*

Le groupe Lagardère a annoncé la création d'une nouvelle entité regroupant les activités d'éditeur de magazines, d'une part, et les activités audiovisuelles et numériques, d'autre part ; cette branche, placée sous la responsabilité de Didier Quillot, prend le nom de Lagardère Active.

Lagardère Active 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 sera 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 rapprochement des régies Interdeco et Lagardère Active Publicité devrait, de plus, permettre à la fois de créer la deuxième régie en France en termes de chiffre d'affaires publicitaire géré, mais aussi d'accompagner l'évolution de la demande des annonceurs, en construisant une offre cross-média, plus complète et plus innovante.

Enfin, des synergies de coûts seront matérialisées à l'occasion du rapprochement des activités de Hachette Filipacchi Médias et Lagardère Active. Elles devraient contribuer à l'amélioration de la profitabilité du nouvel ensemble.

A.2.1 Principales activités et principaux marchés

- Presse – Hachette Filipacchi Médias

Les activités de la Presse de Lagardère Active (Hachette Filipacchi Médias – HFM) concernent principalement la presse magazine grand public en France et à l'étranger : Actualité, Automobile, Décoration, Féminine, Jeunesse, Loisir, Masculine, People, Télévision. HFM est le premier éditeur de presse magazine au monde en nombre de titres (près de 260 titres publiés) et d'implantations internationales (présent dans 41 pays) représentant plus d'un milliard d'exemplaires et plus de 130 000 pages de publicité vendues.

Interdeco, première régie publicitaire française de l'écrit avec une part de marché de 30 %, a également développé un réseau international très puissant. Ses filiales gèrent les titres de HFM en France et à l'étranger, mais également des titres d'éditeurs tiers.

HFM est n° 1 en France [1] et en Espagne [2], n° 3 en Italie [3] et en Russie [4], n° 5 aux États-Unis (1er éditeur étranger) [5], n° 6 en Grande-Bretagne et 1er éditeur étranger au Japon [6] et en Chine [7].

L'activité « Magazine » regroupe la Presse Magazine France, les Suppléments (dont « *Version Femina* », leader de la presse magazine féminine en Europe, diffusé à plus de 3,7 millions d'exemplaires par 38 titres de presse quotidienne à travers toute la France) et la Presse Magazine Internationale. Cette activité représente 87 % du chiffre d'affaires total (dont 64 % à l'international) et 77 % des effectifs du pôle Presse du Groupe.

HFM possède également une division Presse Quotidienne Régionale comprenant les groupes Nice Matin, Corse Presse et La Provence. Des partenariats sont actuellement à l'étude concernant cette Division.

HFM a également développé des activités complémentaires telles que le *Licensing*, qui exploite des déclinaisons de la marque « *Elle* » en particulier en matière de mode, à travers des licenciés dans le monde entier.

Enfin, HFM a revu sa stratégie de diversification pour se concentrer sur la presse magazine. Le pôle Photos (pour mémoire, les Agences photos regroupent plusieurs marques prestigieuses telles que Gamma, Rapho, Hoa Qui, dans les domaines de l'Actualité/Reportage, du People, du Portrait de célébrité et Illustrations) ayant cessé d'être une activité stratégique, un accord de cession a été signé en janvier 2007.

Les intervenants sur le marché de la presse magazine grand public sont soit des groupes nationaux ou mono-langue (Time Inc. Et Primedia aux États-Unis, Mondadori en Italie...), soit des groupes multi-langues. Ces derniers mettent en oeuvre soit des politiques de marques globales (Hearst, CondéNast), soit des portefeuilles de titres locaux (EMAP, Gruner&Jahr, Burda...). HFM a un positionnement unique parmi les acteurs majeurs puisque c'est le seul ayant développé la capacité d'allier ces deux axes dans une stratégie globale.

Les parts de marché de HFM en tant qu'éditeur de presse magazine sont :

(en %)	PDM diffusion [8]	PDM publicitaire
France	23,3 (Top 6 :63,8)	22,5 (Top 6 : 67,5)
États-Unis	2,9 (Top 5 : 35,3)	6,0 (Top 5 : 54,2)
Espagne	20,5 (Top 5 : 61,5)	16,2 (Top 4 : 42,8 %)
Italie	7,4 (Top 5 : 78,0)	13,2 (Top 5 : 74,2)

(1) Sources : OJD pour la diffusion et TNS-MI pour la publicité.
(2) Source : Chiffre d'affaires totaux publiés par INFO ADEX. Nombre total d'exemplaires vendus (OJD) ; Nombre de lecteurs totaux (EGM).
(3) Source : Comptes officiellement publiés par les éditeurs (chiffre d'affaires total).
(4) Source : Chiffre d'affaires diffusion au prix public (distributeurs).
(5) Sources : Ad Age Top Consumer Magazine Company (chiffre d'affaires total) ; TNS Media Intelligence Report (Chiffre d'affaires publicité).
(6) Source : « Bureau des Taxes » de Tokyo.
(7) Classement des éditeurs étrangers bénéficiant de « copyright coopération » avec contrôle direct.
(8) PDM Diffusion = nombre total d'exemplaires diffusés dans l'année / PDM Publicitaire = en valeur. Sources : Interdeco Expert, IGA, PMI.

Le chiffre d'affaires de HFM provient pour 38 % de la vente des magazines et quotidiens (dont le quart par abonnement), pour 58 % de la vente de pages de publicité et pour 4 % des autres activités et des produits combinés.

L'évolution des diffusions depuis 5 ans est contrastée selon les pays et les segments de lecture. Le marché de la presse magazine est plutôt mature dans les pays développés, avec une apparente stabilité qui est le résultat d'un renouvellement constant des titres présents à la vente. HFM a également lancé ou arrêté de nombreux titres sur la période.

Dans les pays émergents, les croissances des diffusions sont tirées par leur ouverture relativement récente à l'économie de marché et à l'élévation progressive du niveau de vie de leurs populations ; HFM a pris position depuis de nombreuses années sur ces marchés, en particulier en Chine et en Russie. En Russie, avec sa filiale IMG, HFM est leader sur le marché des guides TV (14 millions d'audience).

En ce qui concerne le marché publicitaire, l'année 2006 va s'achever avec une croissance significative des investissements médias, en rupture avec 2005, année médiocre pour beaucoup de marchés.

Le retour d'un certain dynamisme économique a bien sûr favorisé les dépenses des annonceurs. Mais c'est surtout le développement exceptionnel d'Internet qui tire les investissements médias : plus de la moitié de la croissance publicitaire globale provient du seul média Internet.

La plupart des grands marchés mondiaux matures ont connu peu ou prou une bonne année publicitaire et une croissance annuelle significative, généralement bien supérieure à celle de l'année 2005. Les évolutions de la presse magazine sont cependant plus faibles que l'ensemble des médias.

Pour ce qui concerne la Chine et la Russie, pays émergents en matière de médias, les résultats sont bien au-delà, avec des taux de progression annuelle respectifs de 19 % (25 % pour les magazines seuls) et de 27 % (18 % pour les magazines seuls), étant entendu que ces chiffres bénéficient de l'effet positif de la forte inflation ainsi que de la revalorisation du rouble face au dollar.

	Investissements publicitaires totaux		Magazine grand public	
	Croissance 2006/2005	Croissance 2005/2004	Croissance 2006/2005	Croissance 2005/2004
France	3,8 %	2,2 %	-0,8 %	-1,2 %
Italie	3,3 %	2,9 %	2,9 %	4,5 %
Espagne	6,2 %	8,2 %	0,5 %	-0,2 %
UK	2,2 %	4,0 %	-1,0 %	0,7 %
Japon	2,2 %	2,0 %	-0,8 %	- 0,6 %
Etats-Unis	5,6 %	3,1 %	2,4 %	4,9 %
W7	3,8 %	2,5 %	-1,0 %	1,6 %
Chine	18,6 %	19,9 %	25,0 %	22,1 %
Russie	26,7 %	31,3 %	18,0 %	23,5 %

Enfin, Internet a atteint pour la première fois en 2006, aux USA, la barre symbolique des 10 % du total des investissements publicitaires nets (ce qui devrait être le cas également au Royaume-Uni et au Japon en 2007).

PARTS DE MARCHÉ DES MAGAZINES GRAND PUBLIC ET DE L'INTERNET DANS LE TOTAL DES INVESTISSEMENTS PUBLICITAIRES

	Consumer Magazines		Internet	
	2005	2006	2005	2006
France	14,3 %	13,7 %	3,5 %	4,8 %
Etats-Unis	8,6 %	8,3 %	9,1 %	10,9 %
Italie	12,8 %	12,8 %	1,3 %	1,7 %
Espagne	8,1 %	7,7 %	1,7 %	2,3 %
UK	11,5 %	11,2 %	6,5 %	8,9 %
Japon	8,9 %	8,7 %	6,4 %	8,1 %
Chine	3,3 %	3,4 %	3,3 %	4,8 %
Russie	13,1 %	12,2 %	1,3 %	2,0 %

Dans un contexte de stagnation de la presse magazine et d'envolée des investissements publicitaires sur le Web, HFM a orienté en 2006 sa stratégie vers une stratégie cross-média (presse papier et Internet), qui sera poursuivie en 2007.

- Audiovisuel et numérique - Lagardère Active SAS

Lagardère Active SAS rassemble aujourd'hui les activités Radio, Chaînes thématiques, Production et distribution audiovisuelles, Régies publicitaires et Nouveaux médias du groupe Lagardère, ainsi que sa participation dans le groupe Canal+ France.

Au cours des 5 dernières années, Lagardère Active SAS s'est efforcée de rationaliser son portefeuille d'activités, de conforter ses positions historiques dans chacun de ses métiers et de développer des relais de croissance :

- Pour ses activités de Radio en France, Lagardère Active Broadcast a affirmé le positionnement de chacun de ses trois réseaux et propose aujourd'hui une offre commerciale puissante et cohérente sur l'ensemble des cibles annonceurs.

  À l'international, elle a quitté les pays dans lesquels elle enregistrait des pertes ou dans lesquelles elle n'avait pas de taille critique. Lagardère Active Radio International (LARI) se concentre aujourd'hui sur les pays où elle a une position de leader et où les perspectives de croissance sont les plus prometteuses. Depuis quelques années, LARI rachète la part des minoritaires qui l'ont accompagné historiquement sur ces activités ;

- Dans le domaine des chaînes thématiques de télévision, Lagardère Thématiques s'est concentrée sur ses domaines leaders de la jeunesse et de la musique. Pour répondre aux arrivées nombreuses de concurrents ces dernières années, elle a développé son offre autour de ses marques phares Canal J (lancement de TiJi en 2002 et de Filles TV en 2004) et MCM (Mezzo rachetée en 2001 et fusionnée avec Muzzik, lancement de MCM Belgique en 2002, de MCM Top et MCM Pop en 2003). Lagardère Active a aussi mis à profit son expertise dans ces domaines pour se développer sur tous les nouveaux moyens de diffusion, en particulier la TNT avec les lancements en « gratuit » de Gulli et Europe 2 TV en 2005 et la diffusion de Canal J en « payant » depuis novembre de cette même année ;

- Lagardère Images est historiquement très présente dans la production de fictions. Tout en se renforçant dans ce métier historique et en l'adaptant aux formats de 52 minutes, elle s'est développée depuis cinq ans dans le flux et l'animation pour être aujourd'hui un partenaire incontournable des chaînes hertziennes à qui elle peut proposer une offre complète ;

- Lagardère Active Publicité s'est attachée au cours des dernières années à devenir la première régie publicitaire multi-supports : elle a ainsi développé une activité dans les domaines d'Internet et des chaînes thématiques tout en maintenant sa position de leader dans la radio ;

- Dans le domaine des nouveaux médias, après l'éclatement de la bulle Internet, Lagardère Active Broadband s'est recentrée sur les services mobiles, en France et en Allemagne, puis, à partir de mi-

2004, aux États-Unis ; ces services ont été regroupés au sein de Cellfish Media en 2006. Afin de pouvoir répondre aux besoins de financements que requiert le développement de ces activités, une partie du capital de Cellfish Media a été ouverte à des investisseurs nord-américains en septembre 2006. Depuis cette date, et compte tenu de la dilution de Lagardère Active SAS au capital des activités de CellFish Media, celles-ci sont désormais mises en équivalence.

- Une offre radio très large tant en France qu'à l'international

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

- *Europe 1* est une radio généraliste fidèle à ses valeurs de liberté, de rigueur et d'innovation. Ses programmes sont construits autour de l'actualité, de l'information et du débat. Média de société, Europe 1 est aussi accessible sur le site Internet Europe1.fr, sur les bouquets radio des principaux opérateurs du câble et du satellite, sur les mobiles et, depuis octobre 2005, via la baladodiffusion (*podcasting)*. Europe 1 est écoutée en moyenne par 4,5 millions d'auditeurs de 13 ans et plus chaque jour [9] :

- *Europe 2,* dont le slogan est « *Que du rock, que de la pop* », affirme une musique pop-rock qui trouve ses racines dans les années 90 et qui continue aujourd'hui de s'exprimer avec puissance. Radio musicale générationnelle des jeunes adultes de 15/34 ans, Europe 2 revendique un nouveau souffle dans le paysage radiophonique par une programmation qui est une véritable alternative au « tout commercial préfabriqué » ;

- *RFM,* dont le slogan est « *Le meilleur des années 80 à aujourd'hui* », est une radio musicale « adulte contemporaine ». Son format est le résultat d'un minutieux travail d'études et de recherches sur la programmation musicale tout en maintenant une identité spécifique avec la matinale de Jean-Luc Reichmann et la tranche de l'après-midi de Bruno Robles.

Ces activités de radio sont soumises aux législations et réglementations communautaires et françaises qui régissent le secteur de l'audiovisuel et des télécommunications.

Lagardère Active Broadcast disposait fin 2005, de 556 autorisations d'émettre accordées par le CSA dont la moitié environ devait faire l'objet d'une procédure de demande de renouvellement auprès du CSA entre 2006 et 2008 (plan FM+). Au 31 décembre 2006, une quarantaine d'autorisations d'émettre supplémentaires ont d'ores et déjà été accordées par le CSA, dont le démarrage devrait intervenir en 2007.

Les revenus de ces radios sont constitués à plus de 90 % de recettes publicitaires qui dépendent largement des mesures d'audience et du marché publicitaire, sur lequel, compte tenu de sa nature cyclique, volatile et fortement corrélée à la conjoncture économique, il est de plus en plus difficile d'avoir une visibilité à plusieurs mois.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) exploite le savoir-faire radio de Lagardère Active dans sept pays (Europe de l'Est, Allemagne et Afrique du Sud). Ses 20 radios, essentiellement musicales, sont écoutées quotidiennement par 27 millions d'auditeurs. Ces activités, qui enregistrent une progression forte et régulière de leur chiffre d'affaires ainsi que de leur profitabilité, constituent un des moteurs de croissance du pôle Audiovisuel.

Dans quasiment tous les pays où elle est présente, LARI est l'un des leaders du marché local des radios privées (1er groupe en République Tchèque, en Roumanie, dans le land de Sarre en Allemagne, en Afrique du Sud, 2e en Russie et en Pologne). En Russie, LARI opère notamment Europa Plus qui, avec près de 7 millions d'auditeurs quotidiens, est la troisième radio privée du pays en terme d'audience [10]. Le marché publicitaire russe qui devrait plus que doubler entre 2005 et 2008 [11] est parmi les plus dynamiques au monde. En Pologne, LARI est le deuxième opérateur privé avec RadioZet qui touche plus de 8 millions d'auditeurs par jour [12].

Enfin, Lagardère Active est présent dans le téléchargement payant de musique via sa filiale Virginmega.fr co-détenue avec Hachette Distribution Services.

- Des positions de leader dans la télévision

Lagardère Active édite 10 chaînes thématiques dans deux domaines :

- la musique, avec une offre musicale de référence grâce à 6 chaînes dont 1 chaîne de la TNT :
  - MCM, la chaîne musicale et générationnelle des 15/34 ans,
  - MCM TOP, 100 % clips des hits d'aujourd'hui, destinée aux 15/24 ans,
  - MCM POP, 100 % clips des tubes des années 80 à aujourd'hui, à destination des 25/34 ans,
  - Mezzo, la chaîne de la musique classique et du jazz, en partenariat avec France Télévisions,
  - MCM Belgique, leader des chaînes musicales en Belgique,
  - Europe 2 TV sur la Télévision Numérique Terrestre (TNT) gratuite, lancée en octobre 2005 ;
- la jeunesse, avec Canal J (pour les enfants de 7 à 14 ans), TiJi, (pour les moins de 7 ans), Filles TV (pour les filles de 11 à 17 ans), et, depuis novembre 2005 sur la TNT gratuite, Gulli.

(9) Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et +, vague nov-déc 2006.

(10) Source : TNS Gallup Media.
(11) Source : Etude ZenithOptimedia juin 2006.
(12) Source : SMG / KRC.

Grâce à cette offre, Lagardère Active est leader en France sur les domaines de la musique et de la jeunesse [13]. Plus spécifiquement, un an après son lancement, Gulli est la première chaîne de la TNT sur les 4 ans et plus dont le foyer est équipé d'un adaptateur TNT avec 4,1 % de part d'audience. En incluant les chaînes hertziennes, elle se classe 5e, devant France 5, Canal+ et Arte [14].

Les revenus de ces chaînes sont très majoritairement constitués de la rémunération versée par les opérateurs qui les diffusent, sauf pour Gulli et Europe 2 TV qui, diffusées gratuitement sur la Télévision Numérique Terrestre, ne tirent leurs revenus que de la publicité, mais constituent également des éléments essentiels d'un dispositif intégré destiné à maximiser les points de contact et à fidéliser les enfants d'une part et les adolescents et jeunes adultes d'autre part.

Ainsi, Lagardère Active entend saisir toutes les opportunités, notamment technologiques, pour renforcer ses positions de leader en France sur les thématiques de la jeunesse et de la musique. Elle est particulièrement impliquée dans le développement de la TNT avec la diffusion de ses chaînes Gulli et Europe 2 TV en gratuit, et Canal J en payant.

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 Europe Audiovisuel. En 2006, Lagardère Active est toujours le premier producteur de fictions prime-time en France [15] (en nombre d'heures diffusées) et le second producteur de flux [16].

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. La réputation des producteurs de Lagardère Active, le succès de leurs produits en terme d'audience (par exemple *Julie Lescaut*, diffusé sur TF1, *Nous ne sommes pas des anges* sur Canal+, *C dans l'air* sur France 5) et leur capacité à s'adapter aux nouvelles demandes (par exemple *David Nolande*, un format 52 minutes diffusé sur France 2) leur assurent une collaboration suivie avec les principaux diffuseurs.

- Une offre commerciale puissante et multi-supports dans la publicité

Lagardère Active Publicité est, en France, la principale régie publicitaire multi-supports (radio, télévision, Internet) :

- 1re régie radio de France, avec 33,6 % de part d'audience commerciale sur les 13 ans et plus [17] : Europe 1, Europe 2, RFM, le GIE Les Indépendants (réseau de 112 radios), Oui FM, Autoroute FM, Autoroute Info, 107.7 FM ;
- régie leader sur le marché des chaînes thématiques : les chaînes de Lagardère Active, les chaînes du groupe AB, dont RTL9, soit au total une vingtaine de chaînes thématiques ;
- régie Internet : Club Internet, SeLoger.com, Le Guide du Routard… ;
- enfin, Lagardère Active Publicité est entrée dans la régie publicitaire des chaînes hertziennes, avec la commercialisation de la chaîne Arte depuis 2005.

- Un acteur majeur dans l'édition et la production de services mobiles

Lagardère Active Broadband, qui réunit les activités dans les nouveaux médias, est un acteur majeur dans les domaines de la production et de la distribution de services mobiles, aussi bien en France qu'à l'international.

En France, sa filiale Plurimedia est ainsi un des premiers acteurs sur ce marché, leader sur les thématiques les plus consultées en mobilité (personnalisation du mobile, astrologie, chat, météo, infos, sorties,…). S'appuyant sur cette expertise, Lagardère Active Broadband s'est implanté aux États-Unis où il développe, depuis fin 2004, une offre de contenus spécifiquement produits pour le mobile (sonneries, images, vidéos). Lagardère Active Broadband est également présent, à travers sa filiale Legion, en Allemagne, en Angleterre et en Grèce où il fournit des services interactifs mobiles et vocaux aux plus grands médias nationaux et où il a développé des partenariats avec les principaux opérateurs mobiles.

A.2.2. Activités au cours de l'exercice 2006

- Presse – Hachette Filipacchi Médias

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 1 896 millions d'euros.

(13) Source : Enquête MédiaCabSat décembre 2005 – juin 2006.
(14) Source : Enquête Médiamétrie septembre-octobre 2006.
(15) Source : Écran total.
(16) Source : Écran total.
(17) Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et +, vague nov-déc 2006.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉS

	2006
- Presse Magazine France + Régies	28,7 %
- Presse Magazine Internationale	55,6 %
- Presse Quotidienne Régionale	11,7 %
- Suppléments PQR	3,0 %
- Autres activités	1,0 %
Total CA	**100 %**

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	2006
- France	44,4 %
- USA	18,4 %
- Asie Pacifique	7,3 %
- Italie	7,5 %
- Péninsule Ibérique	6,8 %
- Russie	6,4 %
- Autres	9,2 %
Total CA	**100 %**

L'année 2006 a été une année de transition, marquée par une stabilité voire une décroissance sur certains pays du support « Magazine » et la montée en puissance du Média Internet.

Le pôle Presse a engagé des actions pour rétablir sa rentabilité à court terme et pour préparer sa transformation dans un univers où le numérique devient essentiel :

- rationalisation du portefeuille de titres (arrêt de plus de 20 titres depuis mi-2005) ;
- rationalisation des implantations géographiques : acquisition, en juillet 2006, de « Quote Media » (partenaire historique sur la JV hollandaise), HFM devenant ainsi le 4e éditeur de magazines aux Pays-Bas ; regroupement des activités en Pologne avec Burda (création d'une société à 49 % HFM, 51 % Burda) ;
- partenariat sur les activités non stratégiques : discussions en cours de finalisation sur la Presse Quotidienne Régionale et cession des Agences Photos finalisée en janvier 2007 ;
- accélération du développement du média Internet (refonte des sites Elle, création de nouveaux portails, acquisition d'une Web agency en France – Thotnet – créateur du site Infobébés.com). Cette mutation va s'intensifier sur l'année 2007 dans le cadre de la stratégie plus globale définie par Lagardère Active Media.

Le chiffre d'affaires publicitaire du pôle Presse est resté stable grâce à la forte croissance des pays émergents (Russie principalement), compensant l'effet de la restructuration de portefeuilles de titres engagée depuis 18 mois et l'atonie des marchés publicitaires magazine dans les pays matures (avec un deuxième semestre meilleur qu'attendu). Les tendances de marché sont contrastées sur les différents segments : baisse notable pour les masculins ou les magazines à centre d'intérêt, bonne tenue voire progression des segments féminins et people.

Les diffusions en kiosques suivent les mêmes tendances, tout en étant plus fortement dirigées à la baisse dans certains pays (France sur les masculins, USA, Italie, Japon, ...), les croissances dans les pays émergents restent fortes.

- Presse Magazine France

En Diffusion, par rapport à 2005, on observe une forte baisse des ventes kiosques (de l'ordre de - 10 %), en liaison avec :

- le retournement sur le marché de Masculins : baisse des ventes de « *Choc* » (- 40 %) et d'« *Entrevue* » (- 25 %), et arrêt de « *Maximal* » en juillet suite à ces difficultés ;
- une actualité moins porteuse qu'en 2005 et la concurrence accrue sur le marché des People et News Pictures ; « *Paris Match* » termine l'année à - 9,5 %, « *France Dimanche* » à - 8 %, « *Ici Paris* » à – 10,3 % ; dans ce contexte difficile, « *Public* » continue sa progression (+ 5 %) et conforte son succès auprès des jeunes lecteurs ;
- la tendance baissière sur le marché de la Presse Télévision : avec - 7 % de ventes en kiosques, « *Télé 7 Jours* » accentue cependant son leadership sur le marché des grands magazines TV, grâce à une formule et une direction éditoriale renouvelées ;
- le marché des Féminins reste porteur et les titres du Groupe enregistrent de belles performances notamment sur « *Parents* » (+ 6,5 %) et « *Elle* » (+ 5 % en retraitant l'impact du numéro spécial 60 ans, fin 2005).

En Publicité, le marché reste stable, voire à la baisse (- 0,8 % par rapport à 2005) ; HFM enregistre une baisse liée principalement aux décisions d'arrêt de titres. Les situations sont cependant contrastées selon les segments :

- bonnes performances des grands hebdos tels que « *Elle* » (+ 3,5 %) et « *Paris Match* » (+ 3,6 %), mais surtout du « *JDD* » (16 %), qui bénéficient d'une prime au leader ;

- excellente progression de « *Public* », dont les bonnes performances de diffusion commencent à porter leurs fruits sur le plan publicitaire (+ 43 %) ;
- hausse très notable de « *Psychologies* » (+ 13,4 %) et des mensuels de Décoration tels que « *Elle Décoration* » (+ 13,2 %) ;
- à l'inverse, baisse importante du chiffre d'affaires publicitaire d'« *Entrevue* » (- 29 %), en liaison avec le retournement observé sur le marché des Masculins ;
- difficultés sur les mensuels et les magazines à centre d'intérêt, qui sont en compétition avec les autres médias en développement comme Internet (« *Pariscope* », « *Première* » en baisse).

- Presse Magazine Internationale

L'activité du pôle Presse est marquée, dans plusieurs pays, par la montée en puissance de l'Internet et par l'intensification de la concurrence sur les diffusions (lancements de « clones », multiplication des « plus-produits »...).

Aux États-Unis, l'année 2006 a été marquée par des arrêts de titres (« *For Me* », « *Elle Girl* ») et par un recul des revenus publicitaires (sur les « Car books », « *Première* » ...) et de diffusion (notamment « *Woman's Day* »). La filiale américaine d'HFM est aujourd'hui pénalisée par la diminution de sa taille relative par rapport à ses grands concurrents qui ont largement progressé par acquisitions successives et par la mutation profonde des médias d'information où Internet prend maintenant une place significative, aidé par la généralisation du haut débit. Dans ce contexte, HFM accélère le développement de ses activités Internet, notamment sur le segment des féminins (avec le site « *Elle* ») et sur celui de l'automobile (« *Car&Driver* »). Ces développements devraient aider, dans le futur, à proposer une solution globale aux divers annonceurs.

En Italie, la restructuration des activités de Hachette Rusconi a permis d'améliorer les résultats, et les revenus publicitaires sont en croissance (hors titres arrêtés), notamment sur « *Elle* », « *Elle Decor* » et « *Marie Claire* ». En revanche, le chiffre d'affaires diffusion a connu une nouvelle année de repli, notamment sur l'hebdomadaire « *Gente* » attaqué par la concurrence.

Les performances en Espagne sont en recul, tant en termes de chiffre d'affaires que de résultat. À noter que ces résultats intègrent l'impact positif des arrêts de « *Xtreme Tuning* » et « *Maxim* », un chiffre d'affaires publicitaire en hausse (notamment sur les féminins), des opérations importantes de couplage DVD sur « *Diez Minutos* » et la progression de la marge de « *Psychologies Magazine* » (2e année de lancement). En revanche, les diffusions sont en recul, principalement sur les Masculins, les magazines télé et de décoration, et l'interdiction légale des concours TV a fortement pesé sur la marge de Telephone Publishing.

Au Japon, le contexte est toujours tendu sur les diffusions (- 5 %, à périmètre comparable, pour les titres HFM) ; en revanche, le marché publicitaire a connu une année de stabilité en 2006. Le résultat de Hachette Fujingaho a été relativement préservé grâce à des actions de rationalisation (arrêt de « *30 ans* » et « *Gentry* » en février, poursuite du contrôle des coûts et restructuration de l'organisation commerciale et managériale).

Au Royaume-Uni, la situation reste difficile sur le segment de la Presse Jeune : les titres « *B* » et « *Elle Girl* » ont été arrêtés et « *Sugar* » souffre de la surenchère des plus-produits gratuits. Suite à cette rationalisation du portefeuille, la filiale a engagé un important plan de restructuration. Les titres féminins « *Elle* » et « *Red* » continuent de bien résister aux nouveaux lancements sur ce secteur.

Les fortes croissances économiques de la Russie et de la Chine continuent de bénéficier aux filiales d'HFM dans ces pays, où le Groupe poursuit son développement soit par des conquêtes de nouvelles villes pour ses guides TV russes, soit par les déclinaisons de ses thématiques internationales (« *Psychologies Magazine* », après son lancement en Russie en novembre 2005, a été lancé en Chine en juillet 2006). Des investissements ont été également nécessaires en matière de promotion et de contenu éditorial sur les produits leaders dans ces pays pour accompagner la forte croissance de la publicité. Le renforcement des structures et activités support (Finance, Diffusion et Contrôle...), débuté en 2005, s'est poursuivi en 2006.

- Presse quotidienne et Suppléments

Pour les quotidiens régionaux, 2006 a été une année de transition, avec notamment :

- l'étude d'un rapprochement avec l'activité PQR du groupe Le Monde ;
- la modernisation des journaux, avec les lancements, en avril, de Nice Matin et Var Matin au format tabloïd et, en juin, le lancement de Corse Matin en format berlinois (impression dans la nouvelle imprimerie corse) ainsi que la finalisation du chantier de remplacement des rotatives à Marseille (1re impression de La Provence en format berlinois le 10 janvier 2007) ;
- une diffusion tendue : baisse en moyenne de - 3,3 % par rapport à 2005 ; néanmoins le développement du portage et la hausse du prix de vente de la Provence ont permis de compenser une partie de la baisse des ventes en kiosques ;
- un ralentissement de la publicité : cette tendance est plus marquée sur la Côte d'Azur qu'à Marseille ;

- une grève des porteurs corses, aux mois d'avril et mai, qui a fortement pénalisé le résultat de Corse Presse.

Les Suppléments ont, quant à eux, connu une année de progression. « *Version Femina* » a enregistré un redressement de ses revenus publicitaires (+ 6,5 % en volume) ainsi qu'un chiffre d'affaires diffusion en hausse grâce à l'ajustement des tarifs facturés à la PQR.

« *TV hebdo* », qui a su évoluer dans un marché en pleine mutation compte tenu de la concurrence des quinzomadaires avec la sortie en juin d'une nouvelle formule, a également connu une très bonne année en publicité : dans un marché en faible progression, le titre progresse de 11,6 % en pagination et atteint ainsi son plus haut niveau historique.

- Autres activités

La croissance des revenus du *Licensing* se poursuit, notamment grâce au dynamisme de la zone Asie et ce malgré les difficultés rencontrées sur la zone Europe.

Les Agences Photos ont vu leur chiffre d'affaires baisser par rapport à 2005 qui avait bénéficié d'une actualité porteuse mais leur résultat opérationnel s'améliore légèrement du fait des restructurations. Suite au recentrage stratégique, un accord de cession a été finalisé en janvier 2007.

- Perspectives

Dans un contexte publicitaire et de diffusion moroses, la rationalisation du portefeuille d'activités sera poursuivie et amplifiée en 2007 avec, notamment :

- l'examen de la fermeture de magazines combinant généralement une croissance des ventes négative et des pertes d'exploitation ;
- la cession éventuelle de certaines implantations internationales trop petites et insuffisamment rentables.

Parallèlement, une politique de relance sera menée sur les segments les plus porteurs et la mutation des activités vers le numérique sera accélérée.

- Audiovisuel et numérique - Lagardère Active SAS

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 :
593 millions d'euros.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉS

	2006
- Télévision	39 %
- Radio	49 %
- Nouveaux Médias	12 %
Total CA	**100 %**

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES [18]

	2006
- France	74 %
- Étranger	26 %
Total CA	**100 %**

Grâce à son portefeuille d'activités diversifié, Lagardère Active a su exploiter, en 2006, les opportunités dans chacun de ses marchés tant en France qu'à l'international. Le pôle Audiovisuel a ainsi réalisé un bon niveau de performance global, en conjuguant la capacité d'innover, la maîtrise des savoir-faire dans ses différents métiers, la puissance commerciale et la rigueur de gestion.

- Radio

Un an après l'arrivée à la tête d'Europe 1 de Jean-Pierre Elkabbach et la refonte de la grille, les programmes restent centrés autour de l'actualité, de l'information et du débat. Les initiatives menées autour des podcasts et des blogs se sont poursuivies en 2006 afin de faire d'Europe 1 une radio de son temps.

Europe 2 crée l'événement avec, en septembre 2006, l'arrivée de Nagui et Manu pour animer une nouvelle matinale (tranche 7 h – 10 h). De toutes les radios musicales, la matinale de Nagui et Manu est celle qui enregistre la plus forte progression en 1 an, tant en audience cumulée qu'en part d'audience. Grâce à son positionnement « *Que du rock, que de la pop* », Europe 2 progresse en audience sur son cœur de format, les 20-40 ans [19].

Grâce à son format musical « *RFM le meilleur des années 80 à aujourd'hui* » et à ses animateurs Jean-Luc Reichmann et Bruno Robles, RFM est devenue la 1re radio musicale adulte avec 7 % de part d'audience sur les 35-49 ans. En 2006, elle est la seule radio musicale adulte à progresser en audience par rapport à l'année 2005.

À l'international, Lagardère Active Radio International (LARI) consolide son audience sur l'ensemble des 7 pays où elle est implantée. Ses radios réunissent près de 12 millions d'auditeurs quotidiens en Russie [20], plus de 8 millions en Pologne [21], 3 millions en Roumanie [22], 2 millions en Allemagne [23], 1 million

(18) Pour mémoire, changement de méthode de consolidation de Cellfish Media au 1/10/06, cf. ci-après.
(19) Source : Enquête Médiamétrie 126000 radio 13 ans et +, vagues nov-déc 2005 et nov-déc 2006.
(20) Source : TNS Gallup Media déc. 2005 – avr. 2006.
(21) Source : SMG/KRC oct. 2006.
(22) Source : IMAS oct. 2005 – avr. 2006.
(23) Source : AG.MA janv. – juin 2006.

en République Tchèque et en Afrique du Sud, soit 27 millions d'auditeurs sur l'ensemble des pays où opère LARI [24].

Poursuivant sa stratégie, LARI a acquis, début 2006, 100 % des 4 radios détenues principalement par le fonds d'investissement Warburg Pincus (2 radios à Moscou –Radio 7 et Mélodia Moscou, et 2 à Saint-Pétersbourg– Eldoradio et Mélodia Saint Pétersbourg). Fin 2006, LARI a poursuivi son développement en Pologne avec l'acquisition d'une nouvelle radio. La présence historique de LARI dans ces pays lui permet de poursuivre l'extension de ses réseaux avec 27 nouvelles licences de diffusion obtenues en 2006, principalement en République Tchèque.

- Chaînes TV

Dans le domaine des chaînes thématiques, l'année 2006 a été marquée par la finalisation du recentrage sur les domaines de la Jeunesse et de la Musique avec la cession de La Chaîne Météo.

Suite à cette cession, Lagardère Active édite désormais 10 chaînes thématiques. Les excellents résultats d'audience [25] obtenus confirment la performance des chaînes du Groupe, malgré l'intensification de la concurrence :

- MCM est la 1re chaîne musicale du câble et du satellite depuis plus de 10 ans et la 1re chaîne thématique des 15-24 ans. L'offre MCM (MCM, MCM Pop et MCM Top) représente 2,4 % de part d'audience sur les 15-34 ans ;
- Canal J, TiJi et Filles TV représentent à elles trois 39 % de part de marché des chaînes thématiques jeunesse. Canal J, qui a fêté en 2005 son vingtième anniversaire, est la 4e chaîne du câble et du satellite tous publics confondus avec 1,1 % de part d'audience sur les 4 ans et plus et TiJi gagne une place pour devenir la 6e chaîne du câble et du satellite avec 1 % de part d'audience. Quant à Gulli, elle est désormais la première chaîne de l'univers TNT.

- Production et distribution audiovisuelles

Au travers de ses activités de production et distribution audiovisuelles, Lagardère Images est un partenaire majeur des chaînes hertziennes pour la fiction de prime-time et les programmes de flux (magazines, émissions de divertissement,...) avec environ 880 heures produites en 2006 et 12 des 100 meilleures audiences de prime-time en 2006 tous programmes confondus [26], réunissant chacun entre 9 et 10,9 millions de téléspectateurs.

Dans le domaine de la fiction de prime-time, et ce pour la 5e année consécutive, Lagardère Images arrive à la 1re place du classement annuel 2006 [27] avec 94 heures diffusées sur la saison 2005/2006. Lagardère Images se distingue par la production d'unitaires et de fictions de prestige, et par ses productions de mini-séries : *De Gaulle* (GMT Productions pour France 2), *Joseph* (GMT Productions pour TF1).

Pour répondre à l'attente du public, qui plébiscite ces programmes, Lagardère Images est également un fournisseur majeur de séries-phares à héros récurrent comme *Julie Lescaut* et *Diane Femme Flic* (GMT Productions pour TF1), *Joséphine ange gardien* (DEMD Productions pour TF1), *Père & Maire* (Aubes Productions pour TF1), et se développe aussi dans le format 52 minutes avec *Mafiosa* (Image & Compagnie pour Canal+) ou *David Nolande* (GMT Productions pour France 2, primé au festival de la fiction de Saint-Tropez : prix de la meilleure série de prime-time, prix de la meilleure réalisation et prix de la contribution artistique pour la photo et les effets spéciaux).

Lagardère Images est également un des leaders dans le domaine du flux grâce, notamment, à Maximal Productions (*C' dans l'air*, quotidienne sur France 5), Angel Productions (*Nous ne sommes pas des anges* pour Canal+ et *Sagas* pour TF1), Léo Vision (*La grande course* pour Canal+), Image et Cie (*Ripostes* pour France 5).

- Nouveaux Médias (Lagardère Active Broadband)

Au début de l'année 2006, Lagardère Active Broadband a regroupé ses activités mobiles américaine (Lagardère Active North America), française (Plurimedia) et allemande (Legion) au sein d'une nouvelle entité nommée Cellfish Media.

Cellfish Media, désormais un des leaders mondiaux de l'édition et de la distribution de contenus pour le mobile est installée à New York. Grâce à ses studios de production français et américains, Cellfish Media crée des marques et des contenus mobiles originaux, spécialement conçus pour la consommation à partir du téléphone, comme les sonneries musicales, les fonds d'écran, les animations, les jeux et les services de communautés :

- aux États-Unis, Cellfish Media est déjà l'un des premiers éditeurs de produits de personnalisation du mobile (logos, sonneries et chat). Les contenus de Cellfish Media, notamment grâce au label BlingTones, sont distribués chez les plus grands opérateurs mobiles parmi lesquels Sprint, Cingular, Nextel, Verizon... ;
- en France, Cellfish France (ex-Plurimedia) est l'un des tout premiers acteurs de l'édition et la distribution de contenus mobiles, leader sur les thématiques les plus consultées en mobilité (personnalisation du mobile, life style, chat, info, culture...). Depuis fin 2005, Cellfish France est devenu le premier annonceur en presse écrite du secteur de la personnalisation des mobiles. Avec plus d'une centaine de services pour les trois opérateurs français, bénéficiant notamment de la croissance de l'Internet mobile (sites Wap et i-mode), Cellfish France compte parmi les trois premiers éditeurs de contenus de téléchargements (logos et sonneries) ;
- en Allemagne, Legion GmbH est leader de la fourniture de services interactifs pour les médias, particulièrement pour la télévision et la radio. Legion GmbH déjà leader de la fourniture

(24) Autres sources : AC Nielsen, Szonda-GFK, Median + GFK Prague.
(25) Source : Enquête MédiaCabSat décembre 2005 – juin 2006.
(26) Source : Mediamétrie / Médiamat sur les 4 ans et plus.
(27) Source : Écran Total N° 576 du 14 septembre 2005.

de services interactifs vocaux depuis plusieurs années, est également devenu un acteur essentiel de la fourniture de services interactifs mobiles (SMS).

Afin d'accompagner le développement de ces activités, Lagardère Active a ouvert le capital de CellFish Media à un groupe d'investisseurs institutionnels nord-américains qui ont apporté un financement de 50 millions de dollars. A la suite de cette opération, les nouveaux partenaires détenaient près de 30% du capital de Cellfish Media qui, depuis le 1er octobre 2006, est consolidé par Lagardère Active selon la méthode de la mise en équivalence.

- Perspectives

L'activité des radios en France dépendra du marché publicitaire sur lequel il est très difficile aujourd'hui d'avoir une visibilité pour 2007.

Les enjeux des années à venir pour les activités de radio en France restent liés principalement aux réseaux de diffusion :

- en France, en application de la loi du 9 juillet 2004 relative aux communications électroniques et aux services de communication audiovisuelle, le CSA a réalisé au cours de l'année 2005 une consultation publique contradictoire dite « FM + » relative à l'aménagement du spectre hertzien et à l'élaboration d'un nouveau plan de fréquences pour la radio FM. Cet aménagement, largement entamé en 2006, sera poursuivi et finalisé en 2007 et 2008 avec les derniers appels à candidature ;

- par ailleurs, La Direction du Développement des Médias et le CSA ont lancé à l'automne 2006 des consultations publiques sur les normes et le déploiement de la radio numérique. Celles-ci devraient être suivies en 2007 par les premiers appels à candidature dans la perspective de l'attribution de fréquences. L'avènement de la radio numérique pourrait élargir l'accès au marché de la radio et favoriser l'entrée de nouveaux concurrents auxquels Lagardère Active devra faire face. Mais la radio numérique doit également être une opportunité de renforcer les marques et les contenus grâce à un portefeuille de stations rationalisé et une structure de coûts optimisée ;

- enfin, le développement des nouveaux modes d'écoute (Internet, webradios, lecteurs mp3 équipés de récepteurs FM,...) s'est accéléré en 2006 et devrait être pris en compte dans les mesures d'audience.

Dans le même temps, les radios en France devront gérer, à partir du 1er janvier 2007, l'autorisation donnée aux annonceurs de la Distribution de diffuser leurs messages publicitaires (hors opérations commerciales de promotion) sur les chaînes de télévision hertzienne, ce qui leur était jusque-là interdit. L'année 2007 pourrait donc voir une partie des recettes publicitaires de ce secteur redirigées vers la télévision, au détriment, entre autres, de la radio.

À l'international, LARI reste bien positionnée pour profiter de la croissance attendue dans les pays où elle est présente. LARI continuera par ailleurs à appliquer sa stratégie de rationalisation de ses localisations géographiques pour concentrer ses ressources sur les pays où elle pourrait renforcer encore sa position de leader.

Le déploiement de la Télévision Numérique Terrestre s'est poursuivi tout au long de l'année 2006 et devrait, d'ici fin 2007, couvrir 80 à 85% de la population métropolitaine avec l'extinction du signal analogique prévue pour 2011. Les trois chaînes de Lagardère Active diffusées sur la TNT continueront donc à bénéficier de l'accélération de la pénétration de la TNT pour conforter leurs positions de leader dans les domaines de la musique et de la jeunesse.

Par ailleurs, la Direction du Développement des Médias et le CSA ont lancé, fin 2006 et début 2007, des consultations publiques sur les services de télévision haute définition et les services de Télévision Mobile Personnelle. À cet égard, il est à souligner que le Parlement a adopté de manière définitive, le 22 février 2007, le projet de loi relatif à la modernisation de la diffusion audiovisuelle et à la télévision du futur. Ce texte qui organise le basculement progressif de l'analogique vers le numérique et fixe le cadre du développement de la télévision mobile personnelle et de la télévision en haute définition, devra être examiné par le Conseil Constitutionnel qui a été saisi après son adoption. Le groupe Lagardère, à l'occasion de la consultation publique organisée avant les débats parlementaires, a rappelé son adhésion à ces nouvelles technologies, dont l'encadrement juridique doit se faire dans le respect des principes fondateurs du droit de l'audiovisuel, à savoir l'attribution des autorisations aux éditeurs qui exploitent les fréquences et la gratuité de cette ressource.

Lagardère Active s'efforcera dans les prochaines années de capitaliser sur toutes les évolutions technologiques pertinentes permettant d'assurer la pérennité et le renforcement de ses positions actuelles. Le paysage des médias numériques, en mutation rapide, est porteur de nombreuses opportunités que Lagardère Active doit s'efforcer de saisir grâce à la réactivité et à l'expertise de ses équipes, tout en y appliquant la rigueur d'analyse caractéristique d'un grand groupe.

- Rapprochement industriel de Canal+ et TPS

Vivendi, TF1 et M6 ont conclu le 6 janvier 2006 un protocole d'accord (le « **Protocole TF1-M6** »), ayant pour objet de définir les modalités d'un projet d'intégration (i) de la société Télévision Par Satellite SNC (TPS) et de ses filiales directes et indirectes et (ii) des activités d'édition et de distribution de services de télévision payante de Groupe Canal+ sur les territoires de la

République française (y compris les DOM-TOM) et autres pays francophones, dans Canal+ France, une société dans laquelle TF1 et M6 détiendraient une participation de 15 % (9,9 % pour TF1 et 5,1 % pour M6) et qui serait sous le contrôle exclusif de Vivendi. Le Protocole TF1-M6 stipule que les opérations de rapprochement devaient être réalisées à trésoreries nettes nulles. Le 14 mars 2006, Lagardère, Vivendi et Groupe Canal+ ont conclu un protocole d'investissement, (le « **Protocole Lagardère** »), s'articulant principalement autour de la prise du contrôle exclusif par les sociétés Vivendi et Groupe Canal+ de TPS et de CanalSatellite. Aux termes de ce protocole, Lagardère Active s'est engagée à prendre, sous certaines conditions suspensives, une participation de 20 % dans Canal+ France par apport de sa participation de 34 % dans CanalSatellite (sans dilution des participations de TF1 et M6) et acquisition d'actions Canal+ France auprès de Groupe Canal+ pour 525 millions d'euros en numéraire diminués de 34 % de la trésorerie nette de CanalSatellite et de 16,66 % de la trésorerie nette disponible du GIE Numérique Canal+/CanalSatellite et augmentés de 20 % de la trésorerie nette de Canal+ France (ces trésoreries nettes devant être calculées au 31 août 2006).

Le périmètre de Canal+ France inclut principalement 100 % de CanalSatellite, MultiThématiques, MediaOverseas et TPS et 49 % de Canal+ SA.

Le 30 août 2006, le rapprochement a été autorisé, au titre du contrôle des concentrations, par une décision du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, sous condition du respect d'engagements souscrits par Vivendi et Groupe Canal+.

Ce rapprochement a été réalisé le 4 janvier 2007, à la suite des opérations préparatoires suivantes :

- le 30 novembre 2006, Groupe Canal+ a transféré à Canal+ France, par voie d'apport partiel d'actifs (à l'exception principalement de MediaOverseas qui avait été cédée à Canal+ France précédemment), l'ensemble de ses actifs et activités dans le secteur de l'édition et de la distribution de services de télévision payante sur les territoires de la République française (y compris les DOM-TOM) et autres pays francophones, en ce compris principalement 100 % de Multithématiques et Canal+ Distribution, 66 % de CanalSatellite et 49 % de Canal+ SA. Les recapitalisations prévues au Protocole TF1-M6 pour remettre les trésoreries nettes à zéro ont été effectuées par TF1 et M6 d'une part et Groupe Canal+ d'autre part ;

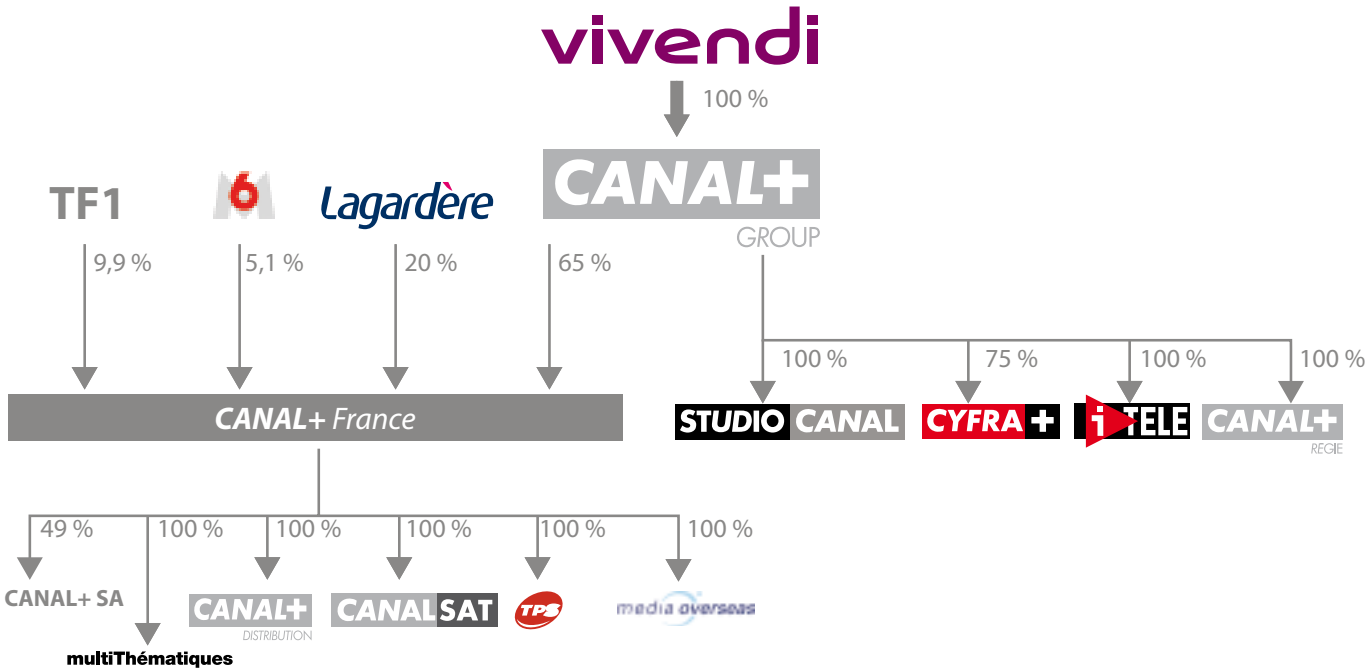
- le 19 décembre 2006, Groupe Canal+ a cédé à Lagardère Active des titres Canal+ France représentant 7,08% du capital actuel de cette société, pour un prix total de 469 millions d'euros, sous la condition résolutoire de la non-réalisation le 15 janvier 2007 au plus tard des opérations d'apport à Canal+ France de 100 % de TPS par TF1 et M6 et de 34 % de CanalSatellite par Lagardère Active. Ce montant correspond au prix de 525 millions d'euros calculé à trésoreries nettes nulles, diminué en application du Protocole Lagardère de 34 % de la trésorerie nette de CanalSatellite et de 16,66 % de la trésorerie nette disponible du GIE Numérique Canal+/CanalSatellite, et augmenté de 20 % de la trésorerie nette de Canal+ France (ces trésoreries nettes ayant été calculées au 31 août 2006 et Lagardère Active ayant, par ailleurs, perçu de janvier à août 2006 un total cumulé de dividendes de Canalsatellite de 102 millions d'euros). Afin de garantir la restitution par Groupe Canal+ à Lagardère Active de cette somme en cas de survenance de la condition résolutoire, une garantie bancaire autonome à première demande a été mise en place par une institution financière au profit de Lagardère Active, sur ordre de Vivendi. Dans le cadre de la mise en place de cette garantie, Vivendi a constitué un gage-espèces de même durée et montant, qui garantit l'obligation qu'aurait eu Vivendi, en cas d'appel de la garantie à première demande, de rembourser à l'institution financière les sommes qu'elle aurait payées à Lagardère Active. La garantie autonome et le gage-espèces ont pris fin le 4 janvier 2007.

À la suite de ces opérations préliminaires, le rapprochement a été réalisé le 4 janvier 2007 selon les modalités suivantes :

- TF1 et M6 ont apporté au titre d'un apport en nature à Canal+ France 100 % du capital de la société TPS Gestion qui détient elle-même 100 % du capital de TPS. Cet apport a été rémunéré en actions Canal+ France représentant, après l'ensemble des apports, 9,9 % du capital pour TF1 et 5,1 % pour M6 ;

- Lagardère Active a apporté au titre d'apports en nature à Canal+ France 24 % du capital de CanalSatellite et 100 % du capital de Lagardère Télévision Holdings SA laquelle détient 10 % du capital de CanalSatellite. Ces apports ont été rémunérés en actions Canal+ France qui, avec les actions acquises le 19 décembre 2006, confèrent à Lagardère Active 20 % du capital de Canal+ France après réalisation de l'ensemble des apports.

À l'issue de ces opérations, l'organigramme du nouvel ensemble est donc le suivant :



Options de Vente de TF1 et M6
TF1 et M6 bénéficient chacune d'une option de vente à Vivendi de leur participation dans Canal+ France. Cette option est exerçable en février 2010, au prix de marché déterminé à dire d'expert, assorti d'un prix plancher de 1 130 millions d'euros pour 15 % de Canal+ France (correspondant à une valorisation de 7,5 milliards d'euros pour 100 % de Canal+ France).

Option d'Achat de Lagardère
Au titre du Protocole Lagardère, Lagardère bénéficie d'une option d'achat portant sur un nombre d'actions permettant à Lagardère de porter sa participation à 34 % du capital de Canal+ France, exerçable en octobre 2009 et dont la réalisation interviendrait postérieurement à l'exercice (ou, à défaut, à la caducité) des options de vente de TF1 et M6, au prix de marché déterminé à dire d'expert (qui sera le même que le prix d'exercice des options de vente dont bénéficient TF1 et M6 dans l'hypothèse où l'une et/ou l'autre seraient exercées) assorti d'un montant minimum de 1 050 millions d'euros (pour 14 % de Canal+ France), correspondant à une valorisation de 7,5 milliards d'euros pour 100 % de Canal+ France.

Pacte d'Actionnaires entre Vivendi, TF1 et M6
Au titre du pacte d'actionnaires signé le 4 janvier 2007, TF1 et M6 bénéficient d'un droit de sortie conjointe en cas de cession du contrôle exclusif de Canal+ France par Vivendi/Groupe Canal+ ainsi que du droit de céder leurs titres en priorité sur le marché en cas d'introduction en Bourse de Canal+ France. TF1 et M6 n'ont pas de représentant au Conseil de surveillance de Canal+ France et ne bénéficient d'aucun droit de quelque nature que ce soit sur la gestion de la Société.

Pacte d'Actionnaires entre Vivendi, Groupe Canal+, Lagardère et Lagardère Active
Le pacte Canalsatellite conclu en 2000 entre Lagardère et Groupe Canal+ est devenu caduc le 4 janvier 2007.

Au titre du pacte d'actionnaires Canal+ France signé le 4 janvier 2007, 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) ;
- 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. À 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 unes vis-à-vis des autres, pas plus qu'à l'égard de Canal+ France.

A.3. *LAGARDÈRE SERVICES (anciennement dénommée « Branche distribution et services »)*

A.3.1. Principales activités et principaux marchés

Leader mondial de la distribution de presse, Hachette Distribution Services (HDS) anime le premier réseau international de magasins de produits de communication et de loisirs culturels (4 000 magasins) sous enseigne internationale (Relay, Virgin) ou à forte identité locale (Payot, Le Furet du Nord, Inmedio).

En 2006, HDS a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3 681 millions d'euros dont 61,9 % générés hors de France.

HDS a poursuivi, en 2006, 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 HDS concluent de nouveaux contrats de distribution de presse en Europe comme en Amérique du Nord ou en Asie, confortant ainsi leur expertise unique de distributeur spécialisé de produits de communication. Au cours de 2006, HDS a également lancé une plate-forme de téléchargement de presse magazine : HDS Digital.

Quelques chiffres clés :

- HDS a constitué un réseau unique de 4 000 magasins dans 18 pays à travers le monde ;
- HDS est n° 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 HDS en Europe et 180 000 en Amérique du Nord ;
- 1 100 magasins sous enseigne Relay dans 16 pays servent 1 million de clients par jour ;
- Virgin Megastore est la 3e chaîne de magasins culturels multimédias en France ;
- Virginmega.fr a enregistré 7 millions de téléchargement musicaux en 2006.

HDS articule son développement autour de deux métiers : (1) le commerce de détail, regroupant le commerce dédié au service des voyageurs et le commerce de produits de loisirs culturels, et (2) les activités de distribution de presse aux points de vente.

- Commerce dédié au service des voyageurs

Leader mondial du commerce dédié au service des voyageurs avec des entreprises telles que Relais H, Newslink ou Aelia, HDS a réalisé de nouvelles implantations dans les aéroports et les gares des 17 pays où ses enseignes sont présentes. Avec Relay, HDS anime aujourd'hui le premier réseau international de magasins

de presse. Profitant de l'ouverture de nouveaux points de vente (Allemagne, Espagne, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Russie ...), 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.

Les déclinaisons de la marque, Relay Livres ou Relay Services, complètent l'offre traditionnelle de produits de lecture pour mieux répondre aux attentes des clients dans plusieurs pays (Suisse, Pologne, Belgique...) en mettant à la disposition des voyageurs de nombreux produits de dépannage et de restauration ainsi que des services de proximité.

Dans les aéroports, outre les Relay implantés dans près de 80 aéroports internationaux et les magasins Newslink en Australie et à Singapour, HDS exploite également des ventes hors taxes et des enseignes spécialisées grâce à Aelia, n° 1 français du commerce en aéroports (classement élaboré à partir des chiffres d'affaires 2005). Aelia gère plus de 100 points de vente dans 11 aéroports métropolitains. 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 (dont Air France et Swiss Airlines) et exploite des points de vente dans les aéroports de Belfast et de Luton au Royaume-Uni.

Dans les gares et les aéroports, HDS exploite de nombreux magasins de musique, de lecture et de petit électronique sous enseigne Virgin (en France, en Australie, 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 elles sont implantées.

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 BAA).

- Commerce spécialisé de produits de loisirs culturels

HDS gère 33 magasins culturels multimédias sous l'enseigne Virgin Megastore en France. Par ailleurs, les enseignes « Le Furet du Nord » dans le nord de la France, et "Payot Libraire", avec ses 12 magasins et plus d'un tiers du marché du livre en Suisse Romande, constituent de véritables références régionales.

Plus de 11 millions de personnes ont visité les Virgin Megastore en 2006 et profité de plus de 100 concerts ou séances de dédicaces que l'enseigne organise régulièrement. En 2006, Virgin Megastore a reçu de nombreux écrivains et artistes : Mary Higgins Clark, Marc Levy, Amélie Nothomb, Jonathan Littell, Deep Purple, Patrick Bruel, Toto, Johnny Hallyday, Fabrice Luchini...

Virgin continue par ailleurs de développer le site Virginmega.fr, seconde plate-forme française de téléchargement légal derrière I-tunes avec près de 7 millions de téléchargements payants en 2006 et un catalogue de 1,5 million de titres de musique. En 2006, Virginmega.fr a étoffé son offre en lançant la Video à la Demande (VoD) ainsi que le site virginmegaclassic.fr dédié au téléchargement de musique classique.

Il est à noter que Virgin étend parallèlement sa présence géographique grâce au développement d'un réseau de franchisés en dehors de France, au Moyen-Orient (Koweït, Liban, Égypte, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite), en Turquie et à La Réunion.

Au cours de l'exercice 2006, HDS a également lancé une plate-forme de téléchargement de presse magazine : HDS Digital. Véritable kiosque électronique s'appuyant sur divers sites marchands (Relay.fr, Virginmega.fr), le site permet aux internautes de télécharger à leur gré plus de 140 titres de presse magazine.

- Distribution de presse nationale et import-export de presse

Approvisionner les points de vente en journaux et magazines est une fonction indispensable de la commercialisation de la presse ; HDS exerce cette activité dans 15 pays en intervenant à deux niveaux :

- Leader mondial de la distribution de presse nationale, HDS est le n° 1 aux États-Unis, en Belgique, en Suisse romande, en Espagne, en Hongrie et pratique également ce métier en Pologne. Dans de nombreux pays, HDS dessert des réseaux de points de vente de proximité : Lapker en Hongrie (13 000 points de vente, dont 1 000 intégrés), SGEL en Espagne (18 000 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 recule en 2006 à 40 % [1]. 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 plus de 20 % du marché [2], son principal concurrent (Midesa) ayant une taille similaire. HDS n'a pas de concurrence significative en Hongrie, Belgique et Suisse ;

(1) Source : étude interne.
(2) Source : étude interne.

- HDS est également une entreprise leader du segment de l'import-export de presse internationale, présente dans 12 pays (Belgique, Bulgarie, Canada, Espagne, États-Unis, Hongrie, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie-Monténégro, Slovaquie, Suisse).

A.3.2. Activités au cours de l'exercice 2006

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2006 : 3 681 millions d'euros.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉS

	2006
- Détail	67,7 %
- Distribution	32,3 %
Total CA	**100 %**

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	2006
- France	38,2 %
- Europe	52,7 %
- Amérique du Nord	6,0 %
- Asie/Océanie	3,1 %
Total CA	**100 %**

Au cours de l'année 2006, HDS a consolidé ses positions dans le monde en atteignant les objectifs fixés : le renforcement de l'activité de commerce de détail traditionnel et électronique via Internet, le développement de nouveaux concepts commerciaux, le gain ou le renouvellement de contrats de concession dans les lieux de transport, et le renforcement de ses positions en Asie/Océanie.

À fin 2006, le commerce de détail et la distribution de presse représentent respectivement 67,7 % et 32,3 % du chiffre d'affaires consolidé de HDS, ce qui traduit une nouvelle fois une progression, en part relative, des activités de détail (62,7 % à fin 2005).

L'environnement de marché en 2006 a été marqué par la poursuite de la reprise du trafic aérien, tempérée cependant par le renforcement des procédures de sécurité en aéroports qui provoquent des phénomènes d'engorgement dans les terminaux et sont défavorables à l'acte d'achat. L'année 2006 a vu également la poursuite du déclin du marché de la presse et de la musique.

- Commerce dédié au service des voyageurs

Relais H affiche en France une stabilité de son activité (+ 1 %) grâce à la bonne performance des produits hors presse (dont les produits alimentaires avec + 12 %, le livre avec + 1,7 % et les produits souvenirs avec + 13 %) soutenus par une politique commerciale innovante de diversification de l'offre et de création de nouveaux concepts (Départ Immédiat). Ces progressions sont négativement impactées par le recul de la presse (- 2,9 %) et de la téléphonie (- 7,9 %) tandis que les ventes de tabac se stabilisent (+ 0,3 %). Relais H a également renouvelé l'importante concession des points de vente de la Tour Eiffel.

Dans les autres pays d'Europe, les tendances sont diverses. L'Allemagne progresse significativement de 9,4 % grâce à l'ouverture de points de vente, notamment à la nouvelle gare centrale de Berlin. La Belgique enregistre également une hausse de son chiffre d'affaires de 1,8 % grâce à l'acquisition de nouveaux points de vente dont le nombre total pour l'ensemble du réseau est porté à 283 à fin 2006.

En Suisse, avec une activité relativement stable (- 0,5 % à taux constant), Naville résiste bien à la morosité de marché de la presse (décroissance de - 5,6 %) et de la téléphonie (- 8,7 %) grâce, notamment, à une année exceptionnelle pour les ventes de vignettes et aux bonnes performances de la loterie.

L'Espagne, en revanche, a connu une année difficile (retrait de l'activité de - 8,2 %) malgré le gain, fin 2005, de contrats significatifs sur les réseaux ferroviaires et l'ouverture de 10 nouveaux points de vente sur le nouveau terminal de l'aéroport Madrid Barajas en février 2006. En effet, du fait de la nouvelle législation restreignant la commercialisation du tabac, plus de trente points de vente ont été fermés principalement dans le métro et dans les centres commerciaux réduisant le réseau à 194 points de vente.

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

- en Pologne (croissance du chiffre d'affaires de + 19,1 % à taux constant) : ouvertures de 62 points de vente en 2006 (réseau de 422 points de vente au total) ;
- en République Tchèque (croissance de + 24 %) : 21 nouveaux points de vente en 2006, dont 11 suite à l'acquisition d'un réseau indépendant, et 10 ouvertures : HDS a racheté 50 % des parts détenues par le groupe finlandais Rautakirja, ce qui lui a permis de détenir, à compter du 1er janvier 2006, 100 % du capital ;
- en Hongrie : développement du réseau sous enseignes « Relay » et « Inmedio » (323 points de vente) qui porte la croissance à + 10,6 % en 2006 ;
- en Roumanie (croissance du chiffre d'affaires de 86 %) : activité consolidée en 2006 avec 55 points de vente.

Malgré une reprise du trafic aérien en Amérique du Nord, le chiffre d'affaires du commerce de détail régresse légèrement en 2006 à taux constant, principalement suite au recul de l'activité des points de vente en lieu touristique du Canada (activité négativement impactée par les renforcements des mesures de sécurité entre les États-Unis et le Canada).

En Asie/Océanie (Australie et Hong Kong), HDS connaît une très forte progression de l'activité (plus de 50 % à périmètre non comparable) grâce, notamment, au rachat de l'ensemble des points de vente WHSmith en Australie et à Hong Kong (respectivement 5 et 10 points de vente) au dernier trimestre 2005.

L'activité d'Aelia a enregistré une hausse significative en 2006 (+ 8 %) grâce, d'une part, à la progression du trafic des Aéroports de Paris et aux gains des concessions de Marseille et Roissy T3 et, d'autre part, à la montée en puissance de son récent développement au Royaume-Uni dans les aéroports de Luton et Belfast.

Aelia a su maintenir sa position de leader français du commerce en aéroports et a renouvelé la concession d'Orly intégrée désormais au sein de la société SDA en partenariat (50/50) avec Aéroports de Paris. SDA exploite les concessions alcool / tabac / parfum des aéroports d'Orly Sud et Ouest et de Charles De Gaulle (T1, T2, T3) ainsi que celles de gastronomie de certains terminaux. Enfin, Aelia s'est renforcée dans le secteur de la mode.

- Commerce spécialisé de produits de loisirs culturels

Sur l'année écoulée, Virgin a ouvert un point de vente à Saint-Denis alors que le magasin de Nantes a été fermé. Les 33 magasins Virgin (y compris 4 Music Railways) et les 12 magasins Furet du Nord, spécialisés dans le livre, la musique, la vidéo et le multimédia, ont réalisé un chiffre d'affaires en recul de - 2,7 % par rapport à 2005 : les fortes baisses des ventes de musique (- 10,5 %) et de la vidéo (- 5,9 %) ont été partiellement compensées par le livre (+ 0,9 %), la papeterie (+ 17,2 %) et les produits techniques (+ 4 %) qui ont bénéficié, en fin d'année, de la nouvelle offre de produits (baladeurs mp3, consoles wii...).

Désormais, le livre est devenu le premier produit de l'enseigne Virgin avec 28,3 % des ventes devant la musique (27,8 %) et la vidéo (22 %).

Le site de téléchargement payant de musique en ligne ouvert en 2004, Virginmega.fr, a enregistré près de 7 millions de téléchargements payants. Il propose désormais 1,5 millions de titres et se place comme le 2e opérateur français du téléchargement payant et légal de musique en ligne.

La marque Virgin a également poursuivi son développement dans les lieux de transport qui totalisent désormais 4 points de vente en gares (3 en France, 1 en Allemagne) ainsi que 20 points de vente en aéroports : 12 en France, 2 en Espagne, 5 en Amérique du Nord et 3 en Australie. Enfin, le réseau des magasins Virgin Megastore bénéficie de la croissance soutenue des activités de franchise, notamment au Moyen-Orient, en Turquie et à La Réunion.

En Suisse, l'activité des librairies Payot est stable en 2006 (- 0,2 % à taux constant).

- Distribution de presse nationale et import-export de presse

L'année 2006 a été marquée par une régression de l'ensemble des activités de distribution de presse.

En Espagne, les activités de distribution ont vu leurs ventes diminuer (- 4,5 %). Ce retrait s'explique principalement par un net recul de l'activité fascicules (- 8,7 %) lié à un nombre de lancements en baisse et à un moindre succès des collections, ainsi que par une chute des ventes de cartes téléphoniques (- 35 %). La presse magazine connaît des tendances de marché négatives, mais le gain du contrat d'Edipresse (distribution nationale des mensuels notamment) a permis de faire progresser les ventes.

En Belgique, l'année 2006 a été marquée par le retour du principal éditeur de magazines Sanoma (représentant le quart de l'activité). Dans leur ensemble, les activités de distribution d'AMP ont vu leur chiffre d'affaires reculer notamment sur les magazines, les cartes téléphoniques et le livre. À définition comparable, le chiffre d'affaires consolidé recule de - 4,8 % en 2006. Dans ce contexte, AMP a élaboré un vaste plan de réorganisation et de modernisation de ses activités qui devrait démarrer en 2007.

L'érosion des ventes de presse affecte également les activités de distribution de Naville en Suisse dont les ventes sont en recul de 5,3 % avec des volumes négativement impactés par les lancements de 2 quotidiens gratuits en Suisse romande.

HDS a cédé, début 2006, sa participation dans la société de distribution allemande Saarbach à son partenaire historique, DPV, filiale du Groupe G+J.

En revanche, l'activité est en croissance significative en Hongrie en 2006 (+ 15,5 % à taux constant) grâce, notamment, à l'impact favorable de la baisse de la TVA sur les quotidiens (1er janvier 2006) et magazines (au 1er juillet 2006), ainsi qu'au très fort développement du hors presse (cartes téléphoniques et tabac).

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires consolidé est en recul de 7,1 % imputable principalement à l'arrêt d'un contrat important, qui se conjugue à la tendance baissière de la vente en kiosque de presse magazine.

- Perspectives

Les perspectives d'évolution de l'activité de HDS pour 2007 dépendent une nouvelle fois pour partie de l'évolution du trafic en aéroports, impactée par les contraintes liées au renforcement des mesures de sécurité.

Néanmoins, au cours de l'année 2007 et au-delà, HDS entend maintenir une croissance régulière de ses activités de base tout en pénétrant de nouveaux marchés par croissance interne ou par acquisition 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 :

- la poursuite du développement des activités en Asie/Océanie et en Europe Centrale ;
- le développement de points de vente spécialisés (aéroports), notamment à l'international ;
- la déclinaison de concepts commerciaux dans les lieux de transport ;
- l'émergence de nouvelles activités de commerce électronique.

Hachette Distribution 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.

A.4 *LAGARDÈRE SPORTS*

Le groupe Lagardère a conduit, au cours de l'exercice 2006, une stratégie d'acquisition d'entreprises exerçant leurs activités dans le secteur du sport. Deux projets ont notamment été mis en oeuvre au cours de cet exercice : le projet d'acquisition de Sportfive et celui de Newsweb.

Les deux sociétés n'ont pas fait partie du périmètre de consolidation 2006 de Lagardère.

A.4.1. Sportfive

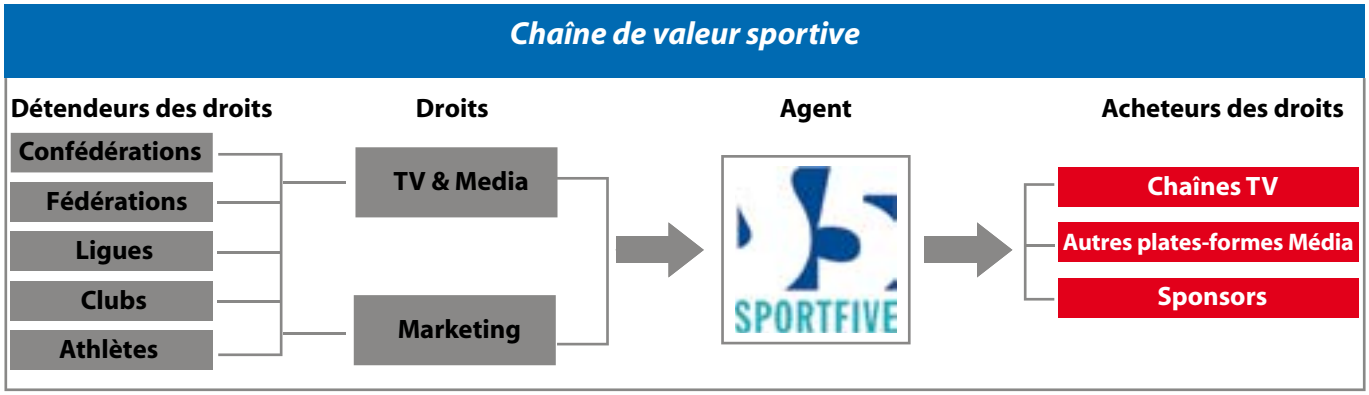
Le 19 novembre 2006, Lagardère et S5 Hattrick SARL (société indirectement détenue par Advent International, RTL Group et Goldman Sachs Private Equity) ont conclu un accord aux termes duquel le groupe Lagardère deviendrait, sous réserve de la réalisation de certaines conditions suspensives, propriétaire de 100 % des actions et des droits de vote de la société Sportfive Group SAS, société tête de groupe de Sportfive, pour une valeur d'entreprise de 865 millions d'euros. Cette opération était notamment conditionnée par l'accord des autorités de concurrence compétentes.

Cet accord des autorités de concurrence a été donné le 18 janvier 2007.

L'ensemble des conditions suspensives prévues au contrat du 19 novembre 2006 ayant été réalisées, les opérations de closing ont eu lieu le 24 janvier 2007, date à laquelle Hachette SA est donc devenue propriétaire de Sportfive.

Leader de la gestion des droits marketing et télévisés du football européen, Sportfive intervient comme partenaire des instances sportives et des clubs dans le processus de valorisation de leurs droits. Ces droits comprennent, d'une part, les droits de diffusion dont les acheteurs sont les chaînes télévisées et toutes autres plate-formes de distribution de contenus (aujourd'hui Internet et mobile) et, d'autre part, les droits « marketing » permettant aux annonceurs de communiquer sur de multiples supports (maillots des joueurs, panneautique et sponsoring des stades).

Sportfive est leader européen dans la gestion des droits marketing et audiovisuels sportifs avec un positionnement axé essentiellement sur les droits du football. Il a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de l'ordre de 500 millions d'euros (avant mise en conformité avec les normes de reconnaissance du chiffre d'affaires de Lagardère). Il offre aux clubs, fédérations et aux évènements sportifs son expérience et son savoir-faire unique dans la gestion du sport professionnel.



- Droits TV & Media

Sportfive possède une structure efficace particulièrement adaptée à l'exploitation et à la commercialisation des droits TV & Media du sport. Les cadres sont en relation avec les principaux décideurs du marché des médias directement depuis les sièges sociaux de Hambourg et Paris ou via les bureaux à travers le monde.

De nombreux clubs sportifs, fédérations et détenteurs d'événements dépendent de ce réseau de filiales, disposant de partenaires et de personnel expérimentés, qui leur garantit une exposition médiatique optimale et des revenus médias importants.

Les droits TV & Media gérés sont majoritairement des droits seconds et tiers (droits qui ne comprennent pas la diffusion des matchs dans les pays hôtes) des matchs de qualification aux compétitions internationales, mais également des droits pour certains matchs amicaux.

Le football, sport numéro 1 au monde, est à la fois le point de départ du succès de Sportfive et le cœur de métier autour duquel les activités gravitent. Cependant, bien que Sportfive soit devenu le leader européen en matière de marketing des droits TV & Media des événements footballistiques, le portefeuille de droits de Sportfive s'est considérablement développé au fil des ans et comprend aujourd'hui divers sports attractifs tels que le handball, la boxe, le rugby et le saut à ski.

Football

Fédérations

Sportfive gère aujourd'hui un portefeuille de plus de 40 fédérations internationales. Parmi ces 40 fédérations figurent entre autres la Fédération Française de Football (Équipe de France masculine, féminine et espoirs et Coupe de France) mais également les fédérations grecques, anglaises, hollandaises ou suisses.

Clubs

Sportfive représente plus de 270 clubs pour l'exploitation de leurs droits TV & Media. Sportfive est leader européen dans la gestion pour les clubs de football des droits des matchs de qualification de la Champions' League, de la coupe de l'UEFA, de la coupe Intertoto mais également des matchs amicaux.

Parmi ces clubs figurent notamment le Hamburg SV, le Hertha Berlin SC, l'Olympique Lyonnais, le Paris St. Germain, le FC Kopenhagen, Fenerbahce et Galatasaray.

Ligues

Sportfive est également en charge de la commercialisation des droits TV & Media des principales ligues européennes de football auprès des diffuseurs présents dans plus de 180 pays. Ces ligues telles que la Serie A italienne (commercialisation des droits TV internationaux) ou la première ligue espagnole (commercialisation exclusive des droits TV internationaux de la Liga pour l'Asie - sauf le Japon-, l'Europe de l'Est et l'Afrique Sub-saharienne) confient à Sportfive l'optimisation de la vente de leurs droits sur toutes les plates-formes (télévision, Internet ou mobile).

UEFA EURO 2008™

L'UEFA a mandaté Sportfive pour la commercialisation des droits TV de l'Euro 2008 pour l'Afrique Sub-saharienne, l'Asie (sauf continent Indien et Hong Kong), l'Océanie, l'Amérique du Sud le Brésil et autres marchés (seulement TV gratuite), l'Amérique centrale et les caraibes (Cuba et autres marchés (seulement TV gratuite), et l'Europe. A cette occasion Sportfive met en place une équipe dédiée basée à Genève et dont la mission sera de mener les négociations au nom de l'UEFA avec les chaînes de TV intéressées.

Compétitions africaines

Sportfive est également le partenaire commercial de la Confédération Africaine de Football pour la commercialisation exclusive des droits médias monde de la Coupe d'Afrique des Nations, la Coupe des Confédérations et de la CAF Champions League.

Rugby

Le rugby est devenu un élément clé du portefeuille d'activités de Sportfive. Grâce à sa popularité croissante dans le monde, le rugby est désormais un axe stratégique majeur de développement. La présence de Sportfive dans le rugby n'a cessé de se renforcer au cours des dernières années par la signature notamment de partenariats avec des acteurs emblématiques de ce sport.

Fédération Française de Rugby

Sportfive gère la commercialisation des droits TV internationaux du XV de France (tests matchs).

Tournoi des VI Nations

Sportfive gère l'exploitation des droits TV du Tournoi des VI nations (excepté les pays hôtes).

De plus, Sportfive gère les droits TV & Media (mais également Marketing) du championnat argentin de rugby et de l'équipe nationale des « Pumas » ainsi que ceux de l'équipe nationale d'Uruguay

Autres sports

Basket

Sportfive détient les droits TV de la FIBA pour l'Asie pour les Championnats du Monde et d'Asie de basket (2009-2011).

Handball

Depuis 1999, Sportfive détient les droits TV de la Fédération Internationale de Handball (IHF) pour les Championnats du Monde de Handball masculin et féminin jusqu'en 2009.

À ce titre Sportfive est l'agent exclusif de commercialisation des droits du Championnat du Monde masculin de 2007 en Allemagne ainsi que du Championnat du Monde féminin de 2007 en France.

Rallye

Sportfive détient les droits de commercialisation des droits TV du Championnat du monde des rallyes. Ce Championnat se découpe en 16 circuits différents localisés dans 16 pays autour du monde. L'audience mondiale a augmenté de plus de 44 % depuis 2002 pour atteindre une audience cumulée sur toute la durée du Championnat 2005 de 800 millions de téléspectateurs dans 186 pays.

Par ailleurs, Sportfive détient un certain nombre de droits significatifs, notamment dans des domaines comme la boxe, le tennis et le saut à skis

Production et coordination TV

Le vaste portefeuille de droits audiovisuels d'événements sportifs détenus par Sportfive requiert des standards de production TV de première qualité.

Sportfive met à la disposition de ces ayants-droits une plate-forme digitale permettant d'optimiser l'exploitation des droits médias : archivage et diffusion multi-canaux.

Une expertise spécifique ainsi qu'une utilisation des dernières technologies sont impératives pour fournir aux diffuseurs internationaux les meilleures images possibles d'un match.

S'agissant de la gestion et du suivi des accords de licence, Sportfive est en mesure de fournir des moyens de transmission par satellite adaptés aux besoins des clients ainsi que des commentaires en langue anglaise et des insertions graphiques pour chaque événement.

- Droits Marketing

Le sponsoring est aujourd'hui la forme de communication dont les montants sont les plus élevés derrière la publicité TV et presse. Le sponsoring représente un instrument de communication efficace pour les marques. Les principaux objectifs du sponsoring – outre l'accroissement de la notoriété de la marque et des ventes – sont d'amplifier l'image, fidéliser les clients existants (à travers la communication B-to-B) et améliorer la motivation des salariés.

Après 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 TV fait du football la plus grande plate-forme marketing au monde. Les audiences TV et les parts de marché du football à la TV dépassent ceux de tout autre sport.

Football

Clubs

Sportfive assure la gestion globale des droits marketings de plus de 30 clubs en Europe. Parmi ces clubs figurent, notamment, le Hamburg SV, le Hertha Berlin SC, l'Olympique Lyonnais, le Paris St. Germain, le FC Kopenhagen, Fenerbahce et Galatasaray.

Dans cette configuration, Sportfive agit en tant qu'agent exclusif des clubs et commercialise leurs droits auprès des sponsors. Ce concept correspond aux attentes du marché puisqu'il permet aux clubs de n'avoir qu'un seul interlocuteur et de ne plus avoir à gérer les contraintes commerciales.

Les clubs peuvent également s'appuyer sur l'expertise de Sportfive dans les domaines de compétences suivants :

- marketing : stratégies de communication de la marque, innovation produit, recherche de nouveaux supports de visibilité ;
- études de marché : étude de retombées média, étude d'affinité, données générales sur le sponsoring et le football ;
- développement du stade/conseil : optimisation des espaces d'un stade.

Grâce aux divisions locales et centrales de Sportfive, il est possible d'exploiter des ressources additionnelles, de créer davantage de valeur ajoutée et de réaliser des réductions de coûts significatifs pour les clubs.

Équipe de France de Football

Sportfive détient l'exploitation des droits marketing de l'Équipe de France masculine de Football, l'Équipe de France espoirs de football et l'Équipe de France féminine A de football.

Coupe de France de Football

Sportfive est en charge des droits marketing de la Coupe de France de Football.

Compétitions africaines

Les droits marketing de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) et de la CAF Champions League ont été confiés à Sportfive.

Rugby

Tournoi des 6 Nations 2007

Sportfive commercialise le « Village Partenaire de la Fédération Française de Rugby » à l'occasion des matches du XV de France lors du Tournoi des VI Nations 2007.

Coupe du Monde de rugby 2007

Organisée tous les quatre ans, la Coupe du monde de rugby est considérée comme l'un des cinq plus grands événements sportifs internationaux et comme l'événement par excellence dans le monde du rugby. La Coupe du monde de rugby 2007, sixième édition du tournoi, aura lieu en France. Pendant six semaines, elle célébrera le rugby avec en vedette les plus grands joueurs du monde venus des quatre coins de la planète. Les 48 matchs du tournoi seront disputés à travers la France, avec quelques rencontres également prévues à Cardiff et à Edimbourg.

Autres sports

Handball

Sportfive commercialise les droits Marketing de la Ligue des Champions masculine de Handball.

Tennis

Sportfive détient les droits Marketing de l'Open de Moselle.

Rallyes

Sportfive commercialise les droits Marketing du Championnat du Monde des Rallyes.

Basket

Sportfive détient les droits Marketing de la FIBA pour l'Asie et le Moyen-Orient pour les Championnats d'Asie de basket

Outils publicitaires

Packages partenaires

Sportfive offre de nombreuses possibilités et formes de partenariats (partenaire officiel, partenaire majeur, membre du club entreprise, relations publiques, événementiel) qui correspondent aux différentes problématiques et degrés d'engagement des clients.

Panneautique terrain

Les opportunités publicitaires dans les stades de football européens sont extrêmement variées. Indépendamment de la publicité par le biais de panneaux, la forme la plus classique de publicité dans les stades, il existe de nombreux autres supports innovants qui, de manière créative et efficace, peuvent être utilisés pour exposer de manière pertinente les marques des sponsors. Les stades offrent de nombreuses possibilités qui varient en fonction de la position du panneau (autour du périmètre TV ou en dehors c'est-à-dire visible uniquement par les spectateurs). Il y a différents types de panneaux, tels que les panneaux fixes ou rotatifs. Une autre possibilité fréquemment utilisée pour offrir aux sponsors la meilleure exposition possible est de positionner leur logo sur deux panneaux positionnés l'un derrière l'autre. En raison de l'angle de vision de la caméra, les deux panneaux fusionnent et offrent ainsi une très forte présence du sponsor sur l'écran TV.

Le tapis 3D est une autre forme de publicité, uniquement visible par les téléspectateurs, puisqu'il est positionné de chaque côté des buts du gardien. D'autres supports de visibilité sont disponibles dans les stades tels que : les coins corners, l'affichage électronique, les présentoirs produits...

De plus, les nouveaux écrans vidéo des stades permettent la diffusion de films illustrant ainsi la convergence de l'engagement en sponsoring des marques et de leur mode de publicité classique.

Sponsoring maillot

Le sponsor maillot est présent dans toutes les compétitions et matches du club, nationaux ou internationaux, à domicile ou à l'extérieur et bénéficie également de panneautique dans les stades. Le sponsor principal et le club forment ainsi un couple indissociable, le sponsor étant présent sur tous les supports de communication du club :

- maillots des équipes, jeunes et amateurs ;
- panneaux d'interview ;
- zones mixtes ;
- bus de l'équipe ;
- magazines du club ;
- site Internet du club ;
- équipement du staff ;
- programme de match ;
- panneaux TV ;
- banc des joueurs.

Le Naming

L'acquisition du *naming* d'un stade est la dernière forme de sponsoring des clubs de football (ex : AOL Arena, Hambourg). Le naming est (après une résistance initiale de la part des médias, en particulier) généralement accepté : son impact est incontestable et incontesté. De même que le sponsoring maillot, le naming est en vertu du nombre limité de stades et clubs disponibles, un droit exclusif qui, grâce à une présence média nationale, représente un instrument de communication très attractif. La perception du sponsor n'est pas exclusivement fonction du succès sportif du club qui arbore ses couleurs. L'acquéreur du naming, plus particulièrement, bénéficie d'une association permanente et positive, dans l'esprit du public, à une œuvre architecturale d'exception et à un stade d'avant-garde, synonyme de valeurs telles que fonctionnalité, qualité et passion. Depuis 2001, Sportfive a assisté avec succès 5 sponsors dans l'acquisition du *naming* de stade.

Relations publiques

Dans la communication B to B, le rapport entre le club et l'entreprise va au-delà d'un simple partenariat : dans ce cas, le sponsor est l'hôte et offre à ses clients une expérience unique. La qualité des prestations est directement liée au potentiel d'accueil des stades. Mais même dans les stades qui n'offrent pas les infrastructures les plus modernes, l'intérêt de ces opérations est indéniable.

Événements & Promotion

Pour les spectateurs présents dans les stades, les marques peuvent devenir vivantes et tangibles. A travers une grande variété d'activités promotionnelles, les sponsors peuvent offrir de l'information et créer des liens émotionnels avec le public et, ainsi, durablement améliorer leur image.

Site Internet officiel

Internet offre également la possibilité de mettre en place un lien direct vers la page d'accueil du sponsor sur le site officiel du club et permet d'afficher la marque grâce à des dispositifs interactifs.

A.4.2 Newsweb

Le 12 décembre 2006, le Groupe a conclu avec certains actionnaires de Newsweb (et notamment les membres du Directoire, certains actionnaires historiques personnes physiques, ainsi que certains actionnaires institutionnels), des contrats de cession d'actions portant sur environ 75,2 % du capital et des droits de vote de Newsweb.

La cession est intervenue, moyennant le versement par le Groupe aux cédants d'un prix global de 53,05 millions d'euros (soit un prix de 24,70 euros par actions), correspondant à un prix de transaction pour 100 % de Newsweb de 74 millions d'euros.

Lagardère a, après ces premières acquisitions, procédé à des acquisitions complémentaires portant sur environ 12,8 % du capital et des droits de vote de Newsweb (le prix d'acquisition était également de 24,70 euros par actions).

Conformément à la réglementation boursière, Newsweb étant cotée sur le marché Alternext depuis le 23 janvier 2006 [3], le groupe Lagardère a déposé le 1er février 2007 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers un projet de garantie de cours visant les actions Newsweb non acquises dans le cadre de l'accord, à un prix par action identique à celui de l'acquisition du bloc de contrôle, soit 24,7 euros par action.

À l'issue de cette garantie de cours Hachette SA, qui détenait 98,19 % des actions de Newsweb, a :

- lancé une offre de rachat sur les actions restantes ; et,
- demandé la radiation de la cote de Newsweb, qui devrait intervenir à l'issue de l'offre de rachat.

Fondée en 1999, la société Newsweb produit et diffuse des contenus sur les nouveaux médias et se positionne aujourd'hui comme le groupe leader sur la cible masculine sur quatre grandes thématiques : l'information sportive, l'information financière, l'information automobile et le divertissement.

Ces quatre thématiques sont aujourd'hui traitées par la société Newsweb au travers de ses cinq sites Internet :

- Sports.fr : site généraliste sur le sport lancé en 2000 dont le contenu éditorial est basé sur l'information sportive en temps réel, les résultats, les classements et les matchs en direct ;
- Sport4fun.com : site de paris sportifs gratuits et de jeux, acquis par Newsweb en décembre 2004 ;
- Football.fr : site specialisé sur le football lancé en janvier 2006 ;
- Autonews.fr : site d'information automobile lancé en juin 2006 ;
- Boursier.com : site d'information financière couvrant les marchés français et américain, acquis par Newsweb en janvier 2006.

Ces cinq sites ont attiré 2,4 millions de visiteurs uniques durant le mois d'octobre 2006.

Les revenus de Newsweb sont tirés de la vente d'espaces publicitaires (publicité, liens sponsorisés, sponsoring...), qui constitue la première source de chiffre d'affaires, de la vente des contenus éditoriaux de ses différents sites, de la vente de services premium (abonnements) et de la location de base de données.

(3) Newsweba été introduite le 23 janvier 2006 sur le groupe de cotation EA (placement privé) d'Alternext, avant d'être transférée sur le segment E1 (appel public à l'épargne) le 4 août 2006.

En 2006, Newsweb a réalisé un chiffre d'affaires voisin de 8,7 millions d'euros (avant mise en conformité avec les normes de reconnaissance du chiffre d'affaires de Lagardère).

Sportfive et Newsweb, pour une partie de ses activités, ont rejoint la nouvelle branche Lagardère Sports, branche ayant vocation à rassembler sous un management unique les participations du groupe Lagardère dans ce secteur d'activité que le Groupe entend encore développer au cours des exercices à venir. Plusieurs raisons poussent le groupe Lagardère à se diversifier dans le domaine du sport et à investir dans celui-ci.

Tout d'abord, contrairement à certaines activités du Groupe qui sont presque arrivées à maturité (édition, presse...), les activités liées au sport possèdent un très fort potentiel de croissance.

Par ailleurs, Lagardère estime qu'il est particulièrement important d'investir dans le secteur des contenus (ceux-là même qui peuvent ensuite être revendus à différents distributeurs en vue de leur diffusion sur différents supports) plutôt que de seulement rester axé sur les activités d'édition et de diffusion.

Dès lors, Sportfive se présentait, lorsqu'elle a été mise en vente par ses anciens actionnaires (Advent International, RTL Group et Goldman Sachs Private Equity), comme une opportunité d'investissement de premier ordre. En effet, Sportfive combine une attractivité relative à la nature de son activité (la commercialisation de contenus, activité en ligne avec la stratégie du groupe) et à son secteur d'activité (le sport, secteur d'activité à fort potentiel de croissance).

Newsweb présentait, quant à elle, une opportunité d'adjoindre au Groupe une communauté de professionnels ayant acquis une forte expérience et reconnaissance dans les nouveaux médias et particulièrement dans le secteur du sport. Cette acquisition permet donc notamment à la branche Lagardère Sports de développer sa présence et son savoir-faire dans les contenus numériques.

B. EADS

Comptes de résultat [1] *(en millions d'euros)*	2006	2005
Chiffre d'affaires	**5 907**	**5 112**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop)	39	392
Éléments non récurrents	(31)	(3)
Résultat des sociétés mises en équivalence	23	31
Résultat avant charges financières et impôts	**31**	**420**
Charges financières nettes	(18)	(23)
Résultat avant impôt	**13**	**397**

(1) Indicateurs exprimés en quote-part attribuable au groupe Lagardère (14,98 % en 2006 et 14,95 % en 2005).

L'organisation du groupe EADS demeure strictement conforme aux principes fondateurs d'EADS N.V. définis en 1999 entre l'État français, Lagardère SCA, DaimlerChrysler AG et l'État 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 du Holding français de contrôle représenté par la société en commandite par actions Sogeade : le capital de cette dernière est en effet détenu à 50 % par la société Sogepa (détenue par l'État français) et à 50 % par la société Désirade (ces pourcentages devant, respectivement, s'accroître et décroître progressivement entre juin 2007 et juin 2009 à la suite de l'opération de désengagement partiel de EADS N.V.. entreprise par Lagardère en avril 2006 - cf. infra) dont Lagardère détient 100 % du capital.*

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 Sogeade, de DaimlerChrysler et de SEPI dans les Assemblées d'actionnaires d'EADS N.V. conformément à leur pacte d'actionnaires et dans le capital duquel Sogeade et DaimlerChrysler détiennent un pourcentage strictement identique.

- *au niveau managerial : au sein du Conseil d'Administration d'EADS N.V., Sogeade dispose de quatre représentants, nommés sur proposition de Lagardère, DaimlerChrysler désignant lui-même un nombre identique de représentants. Le Conseil d'Administration est, par ailleurs, complété par deux personnalités indépendantes, l'une désignée par Sogeade et l'autre par DaimlerChrysler.*

En conformité avec ces principes, l'Assemblée Générale d'EADS N.V. du 11 mai 2005 a désigné les membres du Conseil d'Administration pour un mandat de cinq ans.

Sans préjudice du fait que SEPI ne dispose plus en propre du droit de désigner un administrateur, l'Assemblée Générale précitée a en outre désigné, sur proposition de Sogeade et de DaimlerChrysler, un administrateur espagnol.

Le Conseil d'Administration d'EADS N.V., qui est plus particulièrement en charge d'élaborer la stratégie du Groupe, demeure présidé par deux « Chairmen », respectivement M. Arnaud Lagardère et M. Manfred Bischoff, dont les fonctions ont été renouvelées pour un mandat de cinq ans lors du Conseil d'Administration du 11 mai 2005.

Le management exécutif est confié à deux « CEOs » selon le même principe paritaire ; Messieurs Thomas Enders et Louis Gallois ont été nommés dans ces fonctions pour la durée de leur mandat d'administrateur par, respectivement, le Conseil d'Administration du 25 juin 2005 et celui du 2 juillet 2006.

Il est rappelé que les décisions au sein de ce Conseil d'Administration sont prises à une majorité qualifiée qui nécessite obligatoirement l'accord conjoint de Sogeade et de DaimlerChrysler ;

- *Principe d'unicité :*
  - *conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale (même si elle est assurée conjointement par les deux « CEOs »), 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 les « CEOs » du management exécutif du Groupe, est composé de douze membres.*

Évolution de l'actionnariat de EADS N.V.

Il est d'abord rappelé que, depuis le 1er 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 entre Sogeade et DaimlerChrysler.

Ayant constaté en 2005 que la part prise par EADS dans sa capitalisation boursière devenait excessive au regard de la configuration du reste de ses activités et pénalisait ainsi, par l'effet de décote en résultant, l'évolution de son titre, Lagardère a décidé d'engager, au cours du dernier trimestre 2005, un processus conduisant à sa sortie partielle du capital de EADS N.V. pour passer progressivement et à terme d'un pourcentage d'environ 15 % à 7,5 %.

C'est dans ce cadre que Lagardère a alors recherché le schéma le mieux adapté à cette opération en tenant compte des différentes contraintes dont devait être assortie sa réalisation.

Lagardère SCA a ainsi retenu le schéma proposé par les sociétés IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited et a conclu avec ces dernières, le 6 avril 2006, un contrat de souscription d'obligations Lagardère remboursables en actions EADS N.V. à parité ajustable (ORAPA).

En vertu de ce contrat, Lagardère SCA a émis et IXIS Corporate & Investment Bank et Nexgen Capital Limited ont 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 bénéficiera 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. À l'inverse, Lagardère SCA ne pourra 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 le 11 avril 2006 au prix de 32 600 euros par ORAPA et donnant droit à un coupon de 7,7 % par an.

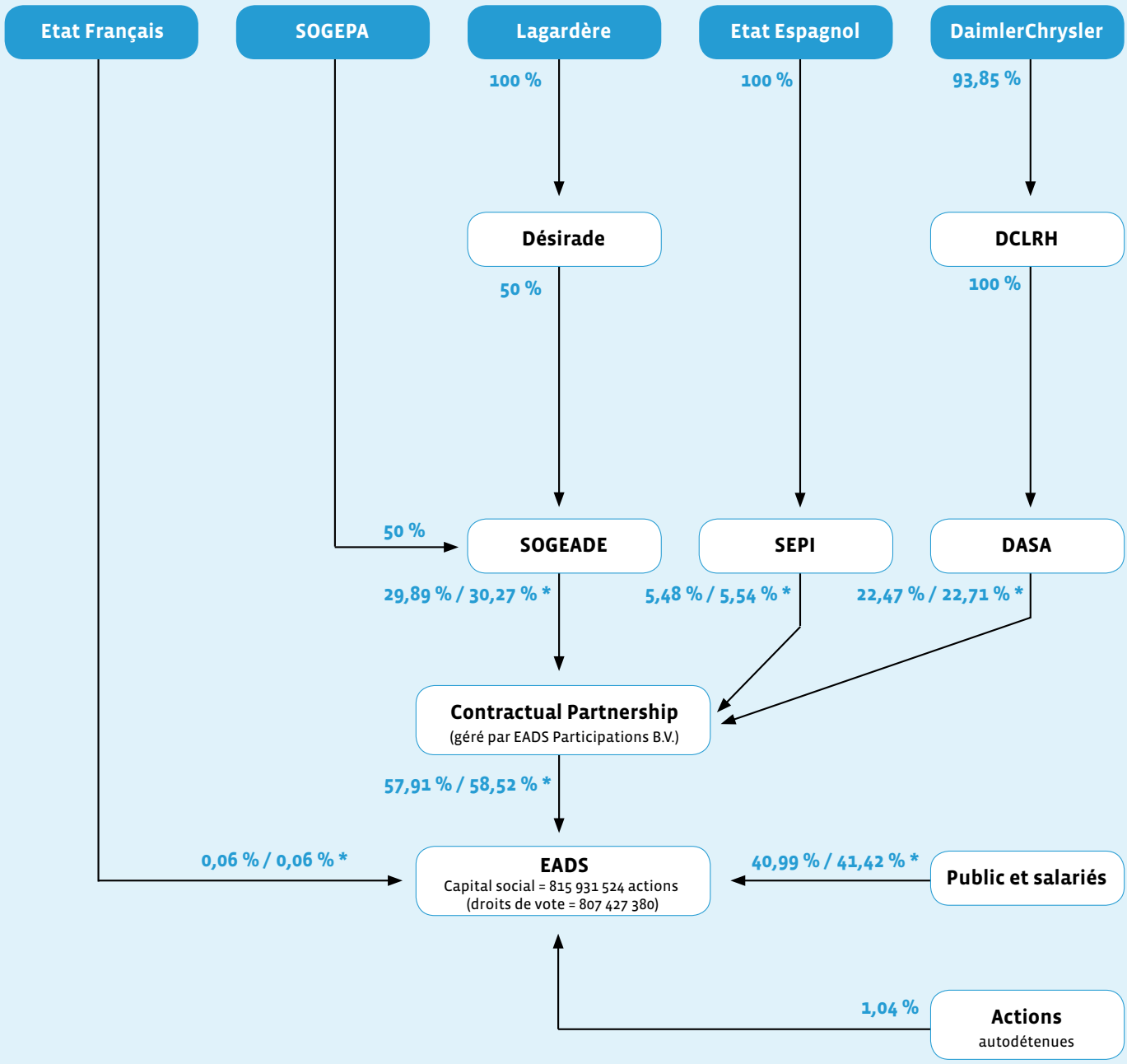
Cette opération a permis à Lagardère SCA :

- *de conserver dans l'immédiat et jusqu'en juin 2007, tout en les monétisant à hauteur de la moitié, la propriété de ses 15 % du capital de EADS N.V. et donc les dividendes y attachés, le transfert de la propriété des 7,5 % n'intervenant que progressivement à partir de cette date et jusqu'en juin 2009 ;*
- *de voir son endettement net inchangé. En effet, le montant final de l'emprunt obligataire viendra augmenter la dette financière de Lagardère SCA, tandis que le produit de l'emprunt obligataire viendra augmenter les disponibilités : ainsi, l'impact de l'opération sur l'endettement net du Groupe est nul ;*
- *de pouvoir bénéficier de la hausse éventuelle de l'action EADS N.V. par rapport au cours de référence grâce au mécanisme d'intéressement inclus dans l'emprunt obligataire ;*
- *de maintenir son rôle d'actionnaire de référence dans la structure de contrôle de EADS N.V.; en effet, au sein de la structure de contrôle de EADS N.V., cette opération n'a pas d'effet sur l'équilibre des pouvoirs qui demeure inchangé entre, d'une part, l'Etat et Lagardère au sein du pôle français et, d'autre part, entre le pôle français et le pôle allemand.*

Cette opération a été réalisée par Lagardère SCA concomitamment avec une autre opération menée par DaimlerChrysler 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 de EADS N.V. d'environ 30 % à 22,5 %.

Par ailleurs, DaimlerChrysler a mis en œuvre, le 12 mars 2007, un dispositif lui permettant, indirectement, de monétiser l'équivalent de 7,5 % (soit le tiers de sa participation actuelle) du capital d'EADS N.V. auprès d'investisseurs allemands (privés et publics), tout en conservant l'exercice des droits de vote attachés à cette participation. En 2010, si DaimlerChrysler 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 Sogeade et l'État allemand, à condition notamment qu'il adhère au Pacte d'actionnaires d'EADS N.V., 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 Chrysler conservera l'exercice des droits de vote attachés aux actions EADS N.V. acquises par l'État allemand et que celles-ci ne seront cessibles que dans les conditions prévues par le Pacte d'actionnaires d'EADS N.V.

Actionnariat et contrôle d'EADS N.V. au 31 décembre 2006



* % du capital / % des droits de vote.

B.1 *Principales activités et principaux marchés*

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 39,4 milliards d'euros en 2006, 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, 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 2006, EADS a réalisé environ 75 % de son chiffre d'affaires dans le domaine civil et 25 % dans le domaine militaire.

EADS a organisé ses activités en cinq Divisions : (1) Airbus, (2) Avions de Transport Militaire, (3) Eurocopter, (4) Défense et Sécurité et (5) Astrium. À ces cinq divisions s'ajoutent les unités opérationnelles ATR, EADS EFW, EADS Socata et EADS Sogerma qui sont classées dans la catégorie « Autres activités », laquelle ne constitue pas une division à part entière d'EADS.

B.1.1 Airbus

Airbus, désormais détenue à 100 % par EADS, est l'un des deux principaux fournisseurs au monde d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. Compte tenu des importantes barrières à l'entrée sur le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 places, il est fort peu probable qu'un nouveau venu soit effectivement en mesure de rivaliser avec l'un des fournisseurs établis sur ce marché dans un avenir prévisible.

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2006, Airbus a reçu 7 097 commandes d'appareils d'environ 250 clients dans le monde. Sa part de marché des livraisons mondiales est passée de 15 % en 1990 à 52 % en 2006. Au 31 décembre 2006, son carnet de commandes (2 553 appareils) valorisé au prix catalogue représentait plus de 80 % de la valeur des commandes totales d'EADS. Compte tenu des annulations, le nombre de commandes fermes s'est élevé, en 2006, à 790 appareils.

Plusieurs facteurs ont contribué au succès d'Airbus : sa gamme d'avions modernes, ses innovations technologiques continues, son vivier stable de collaborateurs hautement qualifiés ainsi que son concept de « famille » d'avions qui permet aux clients de réduire leurs coûts de formation d'équipages, de maintenance et d'approvisionnement pour leur flotte d'appareils Airbus de différentes tailles. Le marché des jets commerciaux pour le transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en Passagers Kilomètres Transportés, a ainsi augmenté chaque année, entre 1967 et 2000, sauf en 1991 en raison de la Guerre du Golfe, à un taux moyen annuel de 7,9 % sur la période. En 2006, Airbus prévoyait une croissance de 4,8 % par an du trafic aérien sur la période 2006-2025.

Airbus opère actuellement sur chacun des trois grands segments principaux : les avions à fuselage standard tels que la famille des A320 ont 100 à 210 places en deux rangées de sièges séparées par une allée centrale et sont principalement utilisés pour les court et moyen-courriers ; les avions à fuselage large tels que les familles A300-A310 et A330-A340 ont plus de 210 sièges répartis en trois rangées de sièges séparées par deux allées. Les familles A300/A310 et A330/A340/A350 sont utilisées pour des liaisons court et moyen-courriers, la famille A330/A340 qui sera remplacée à partir de 2013 par la nouvelle famille A350 étant capable d'effectuer des opérations ultra-long-courriers. Les très gros porteurs comme ceux de la famille A380 sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur de très long-courriers dans des conditions de confort optimales en dégageant des avantages significatifs de coût par siège pour les compagnies aériennes. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers.

En 2006, la Division Airbus d'EADS a enregistré un chiffre d'affaires de 25,1 milliards d'euros, soit 63,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

B.1.2 Avions de Transport Militaire

La Division Avions de Transport Militaire (la « Division ATM ») fabrique et vend des petits et moyens porteurs de transport militaire. Elle est responsable du développement du projet de gros porteur européen de transport militaire, l'A400M. Les gouvernements et organisations multinationales constituent les principaux clients de la Division ATM sur le marché des avions de transport militaire tactique. Ce marché est composé de trois segments : (1) les avions légers de transport avec une capacité de charge comprise entre une et quatre tonnes, (2) les avions moyens de transport dont la capacité de charge varie de cinq à quatorze tonnes et (3) les avions lourds de transport dotés d'une capacité de charge de quinze tonnes ou plus. Selon une étude menée par le groupe Teal, cabinet de conseil indépendant spécialiste du secteur aérospatial et de défense, le marché des avions de transport militaire représentera, entre 2004 et 2013, une valeur estimée à 42,2 milliards de dollars.

En outre, cette division produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches militaires spécifiques, telles que la surveillance maritime, la chasse anti-sous-marins et le ravitaillement en vol. Les avions militaires dérivés sont

des avions de transport dérivés des plates-formes existantes et adaptées à des missions spéciales, généralement destinés à une clientèle militaire. Selon une étude menée par le cabinet de conseil américain Forecast International, le marché des avions militaires dérivés s'élèvera à un montant estimé à 42,4 milliards de dollars US entre 2004 et 2013. C'est un marché caractérisé par des technologies de pointe et des solutions à forte valeur ajoutée, où les clients affichent des exigences croissantes en termes de recherche de systèmes complets et personnalisés en fonction de leurs besoins opérationnels respectifs. La défense et les combats modernes exigent de plus en plus un accès indépendant à l'information sous des formes complexes et sur des théâtres d'opérations variés. Ce phénomène et les besoins encore insatisfaits de l'Europe en matière de défense devraient stimuler la demande à court terme d'avions militaires dérivés produits en Europe. La Division ATM est bien positionnée sur ce marché puisqu'elle a accès, par l'intermédiaire d'Airbus, aux plates-formes performantes déjà bien implantées sur le marché civil. Cependant, le marché est actuellement dominé par les sociétés américaines.

La Division ATM conçoit et fabrique également des éléments d'aérostructure. Elle a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,2 milliards d'euros, soit 5,6 % du chiffre d'affaires total d'EADS en 2006. Un contrat portant sur la fabrication et la livraison d'appareils A400M, a été signé en 2003 pour un montant de 19,7 milliards d'euros, ce qui contribuera de façon significative à la croissance future du chiffre d'affaires d'EADS.

B.1.3 Eurocopter

Eurocopter est l'un des principaux constructeurs au monde d'hélicoptères qui produit une gamme très large d'hélicoptères civils et militaires. En 2006, Eurocopter s'est octroyé 50 % du marché mondial des hélicoptères civils et 12 % de celui des hélicoptères militaires.

En 2006, la valeur des hélicoptères livrés dans le monde a été estimée à plus de 8,6 milliards d'euros, un chiffre qui, selon la Direction d'Eurocopter, devrait atteindre 14,6 milliards d'euros d'ici 2009. Selon différentes études réalisées, notamment par le groupe Teal, Honeywell et Rolls Royce entre 5 200 et 5 800 hélicoptères civils et entre 5 500 et 6 000 hélicoptères militaires devraient être fabriqués dans le monde entre 2006 et 2015. Ces chiffres prévisionnels dépendent largement, tout particulièrement pour le segment militaire, de l'évolution future des grands programmes américains de développement.

Sur le segment militaire, les principaux concurrents d'Eurocopter sont les quatre grands constructeurs d'hélicoptères présents sur le marché mondial : Agusta-Westland en Europe et Bell Helicopter, Boeing et Sikorsky aux États-Unis. En outre, un certain nombre de constructeurs domestiques se concurrencent sur les marchés nationaux respectifs de ces quatre constructeurs.

Les hélicoptères vendus au secteur civil sont utilisés pour le transport de passagers privés, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications destinées aux secteurs commercial et parapublic, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les pompiers. La Direction d'Eurocopter estime que la valeur des livraisons d'hélicoptères civils va progresser à un taux moyen de 10 % sur les trois prochaines années avant de se stabiliser. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères civils à turbine se sont maintenues à 680 appareils en 2006.

Sur le marché civil, le principal concurrent d'Eurocopter au plan mondial est l'américain Bell Helicopter, division de Textron Inc mais Agusta-Westland et Sikorsky ont augmenté leur part de marché.

La Direction d'Eurocopter estime offrir actuellement la gamme d'hélicoptères la plus complète et la plus moderne, couvrant plus de 85 % du marché civil et militaire global. La gamme de produits d'Eurocopter comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers, des appareils moyens et des hélicoptères moyens-lourds. La gamme de produits d'Eurocopter repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles.

Au travers de ses activités de fabrication et de maintenance d'hélicoptères et d'activité aérostructures, Eurocopter a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 3,8 milliards d'euros, soit 9,6 % du total du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

B.1.4 Défense et sécurité

La Division Défense et Sécurité (« DS » ou la « Division DS ») a été créée en 2003 pour servir de pôle fédérateur des activités de défense et de sécurité d'EADS. Par la combinaison des systèmes de missiles (MBDA et EADS/LFK), des systèmes de défense et communications (DCS), d'électronique de défense (DE), d'aviation militaire (MA) — y compris la participation d'EADS au programme Eurofighter — et de services au sein d'une seule Division, EADS a renforcé ses activités de défense afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, exigeant des solutions intégrées en matière de défense et de sécurité.

Sur la base de son chiffre d'affaires, MBDA, filiale d'EADS, est devenue depuis 2004, le premier fournisseur mondial de systèmes de missiles tactiques. Son Unité Opérationnelle spécialisée dans les avions militaires, qui a été transférée de la Division Aéronautique à la Division DS en 2003, est un acteur majeur au sein du consortium Eurofighter. EADS, troisième fournisseur d'électronique de défense en Europe, joue un rôle important sur le marché des communications sécurisées et cryptées.

Au cours de sa troisième année entière d'activité, la Division DS a réussi à augmenter sensiblement sa rentabilité grâce

à des progrès considérables en matière d'intégration et de transformation, en rationalisant ses activités et en renforçant ses capacités d'Intégration de Grands Systèmes (LSI, Large Systems Integration). Son portefeuille de produits innovants et de solutions intégrées — comprenant électronique, missiles, plates-formes, systèmes et services — est conçu pour répondre aux besoins croissants et en pleine mutation des forces armées et dans le domaine de la sécurité territoriale. DS entend poursuivre le renforcement de son rôle de LSI en tant que fournisseur de Systèmes et de Solutions d'EADS, en se concentrant sur ses métiers de base et en permettant la réalisation de gains de productivité ainsi que des adaptations nouvelles.

Sur une base consolidée, la Division DS a réalisé un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros en 2006, soit 14,7 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

B.1.5 Astrium

EADS est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs. La Division Espace, rebaptisé Atrium, conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs, en grande partie par l'intermédiaire de ses filiales, Astrium Satellites et Astrium Space Transportation (« EADS ST ») et offre des services spatiaux par l'intermédiaire de sa filiale, Astrium Services. La Division Espace fournit également des services de lancement, par le biais de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot, ainsi que des services liés aux satellites de télécommunication et d'observation de la terre, par l'intermédiaire de ses sociétés spécialisées telles que Paradigm.

Le marché de la fabrication de satellites de télécommunications commerciaux est un marché fortement concurrentiel où les décisions des clients se prennent essentiellement sur la base de critères de prix, de compétences techniques et d'expérience. Les principaux concurrents d'EADS dans le monde sont Boeing, Lockheed Martin et Loral aux États-Unis, ainsi qu'Alcatel Space-AleniaSpazio (en France et en Italie). Astrium détient environ 15 % à 20 % de parts de ce marché. Alors que le segment des satellites de télécommunications est actuellement en repli du fait de la consolidation des opérateurs de satellites, la Direction d'Astrium estime qu'il pourrait se redresser progressivement et par paliers, sous l'effet de différents facteurs : la croissance de la demande de télécommunications, y compris Internet, le multimédia et les applications militaires et une hausse de la demande de remplacement des flottes vieillissantes. EADS entend demeurer un acteur majeur dans ce domaine pour pouvoir participer pleinement à la reprise anticipée du marché.

Le marché commercial des services de lancement, selon la Direction d'Astrium, demeurera probablement limité, représentant environ 20 charges utiles par an en moyenne, pour la plupart des satellites de télécommunications géostationnaires. Cependant, ce chiffre est extrêmement sensible à divers facteurs (progrès de la technologie, consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancements institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaine, russe et chinoise. Au cours des dernières années, l'émergence sur le marché des satellites d'une clientèle privée de plus en plus importante et mue par des impératifs de rentabilité a favorisé le développement de sociétés de services de lancement désireuses de rivaliser en termes de prix et de qualité de service. Parmi ces nouveaux intervenants, certaines entités ont été créées pour proposer des lanceurs spatiaux dérivés de missiles balistiques militaires à faible coût, produits par des sociétés de l'ex-Union soviétique, associées aux capacités des fabricants occidentaux en matière de commercialisation. La présence de ces entités crée une forte concurrence sur le marché des lanceurs commerciaux.

En 2006, la contribution d'Astrium au chiffre d'affaires consolidé d'EADS s'établit à 3,2 milliards d'euros, soit 8,1 % du total du chiffre d'affaires consolidé.

B.1.6 Autres activités

ATR est l'un des leaders mondiaux du marché aéronautique régional des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges. ATR Integrated est un consortium détenu à part égale par EADS et Alenia. Au 31 décembre 2006, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges toujours en production était dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier. En 2006, ATR a enregistré 63 commandes d'appareils neufs et livré 24 nouveaux appareils.

EADS Socata fabrique une gamme d'appareils légers destinés aussi bien à l'aéronautique civile privée qu'à des flottes publiques. Elle participe également à la sous-traitance d'aérostructures et à la production de matériaux et de tronçons pour d'importants programmes aéronautiques internationaux, y compris, notamment, ceux d'EADS.

Dans les domaines de la reconversion des appareils et des services techniques, EADS regroupe les activités de EADS Sogerma et de Elbe Flugzeugwerke GmbH (« EFW »).

Le 10 janvier 2007, EADS Sogerma a vendu deux de ses filiales de maintenance — Sogerma Services and Barfield — à TAT Group. En conséquence, la principale activité d'EADS Sogerma est la personnalisation d'appareils et l'aérostructure, principalement pour Airbus.

B.2 Activités au cours de l'exercice 2006

Le groupe EADS N.V. comprend cinq grandes divisions : Airbus, Avions de Transport Militaire, Eurocopter, Défense et Sécurité, Astrium.

Groupe EADS (données publiées par EADS) *	2006	2005
Chiffre d'affaires, *(en M€)*	39 434	34 206
dont activités Défense *(en M€)*	10 039	7 700
EBE [1][4] *(en M€)*	2 033	4 365
EBIT [2][4] *(en M€)*	399	2 852
Coûts de Recherche & Développement *(en M€)*	2 458	2 075
Résultat net [3][4] *(en M€)*	99	1 676
Bénéfice par action (BPA) [3][4] *(en €)*	0,12	2,11
Flux de trésorerie disponible *(en M€)*	2 029	2 413
Flux de trésorerie disponible avant financement client *(en M€)*	869	2 239
Dividende par action *(en €)*	[5]	0,65
Prise de commandes [6] *(en M€)*	69 018	92 551
Carnet de commandes [6] *(en M€)*	262 810	253 235
dont activités Défense *(en M€)*	52 933	52 363
Position de trésorerie nette *(en M€)*	4 229	5 489
Effectifs	116 805	113 210

(1) Résultat opérationnel avant intérêts, taxes, dépréciation, amortissement et éléments exceptionnels.
(2) Résultat opérationnel avant intérêts et taxes, amortissement 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, comme le définit la norme IFRS.
(4) En 2006, EADS a changé de méthode comptable pour le traitement des retraites et est passée de la méthode du corridor à la constitution de provision par situation nette, toutes les plus-values et moins-values actuarielles sont donc comptabilisées au bilan comme des provisions pour retraites, réduisant les capitaux propres. En conséquence, ces variations des plus-values et moins-values actuarielles, comptabilisées en charge selon la méthode du corridor, doivent être reprises. En 2006, cette variation a contribué à hauteur de 45 millions d'euros à l'EBE et à l'EBIT, de 25 millions d'euros au Résultat net et de 0,03 euro au bénéfice par action. En raison de leur caractère négligeable, les chiffres de l'exercice précédent restent inchangés.
(5) Proposition soumise à l'Assemblée Générale Annuelle du 4 mai 2007.
(6) Les contributions des activités Avions commerciaux à la prise de commande et au carnet de commandes EADS s'entendent prix catalogue.

B.2.1 Airbus

EADS a acquis le 13 octobre, les 20 % de BAE Systems dans Airbus pour une valeur de 2,75 milliards d'euros. Ce montant a été déterminé par un expert indépendant lors du processus de l'option de vente, lancé par BAe Systems en juin 2006. EADS a réglé ce montant grâce à des liquidités provenant de ressources disponibles en interne. EADS est désormais le seul propriétaire d'Airbus.

En dépit des changements de management et des problèmes industriels liés à l'A380, la Division a réalisé une forte performance commerciale en 2006, avec notamment un nombre record de livraisons : 434 avions au total, dont 339 monocouloirs, 9 A300 cargo et 86 A330/A340.

Les prises de commande nettes d'Airbus pour l'année écoulée s'élèvent à 790 appareils, soit le deuxième meilleur score de toute son histoire, après les 1 111 commandes de 2005. Le segment des monocouloirs a représenté la majeure partie des prises de commandes, avec un total de 673 commandes émanant de 47 clients, dont celle record de 150 appareils de la famille A320 pour le chinois CASGC.

Le carnet de commandes s'élève de 2 533 appareils, en hausse de 17 %, et représentant 51 % du carnet de commandes de l'industrie. Ce niveau record offre à Airbus une visibilité d'environ 5 ans.

Malgré les difficultés industrielles liées au câblage électrique de la cabine qui ont conduit à décaler le calendrier de livraison du

** EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » désigne les postes tels que les charges d'amortissement de réévaluation d'actifs liée à la fusion d'EADS, le regroupement d'Airbus et à la constitution de MDBA, ainsi que les dépréciations exceptionnelles d'écarts d'acquisition afférentes.*

programme, l'A380 a conclu avec succès, sa campagne d'essai en vol. L'appareil a obtenu son homologation de type en décembre, démontrant ainsi son excellence technique. La plupart des clients A380 ont maintenu leurs commandes, certains plaçant des commandes additionnelles, signe fort de leur confiance. La livraison du premier A380 à Singapour Airlines au dernier trimestre 2007 constitue un objectif primordial pour la Direction d'Airbus.

En décembre, Airbus a reçu l'autorisation de lancement industriel pour la nouvelle famille A350 XWB d'appareils long-courriers de conception innovante pouvant transporter 270 à 350 passagers. L'entrée en service des premiers appareils est prévue pour 2013.

Pour pouvoir faire face aux défis de la faiblesse du dollar, d'une pression concurrentielle accrue, des surcoûts financiers liés aux retards de l'A380 et des besoins futurs de financement, Airbus a lancé un plan de redressement, Power8, constitué de neuf modules. Ce processus de transformation se déroulera progressivement sur plusieurs années.

La direction d'Airbus mettra en place de fortes réductions des coûts et une gestion optimisée de la trésorerie devant générer 2,1 milliards d'euros de contribution annuelle d'EBIT* à partir de 2010 et 5 milliards d'euros supplémentaires de trésorerie cumulée de 2007 à 2010.

Pour garantir une mise en œuvre complète et durable du plan Power8, Airbus a mis en place un système de suivi strict avec des indicateurs tangibles de coûts et de trésorerie, et ce jusqu'à leur matérialisation dans les états financiers.

RÉPARTITION PAR MODULE DES CONTRIBUTIONS DE POWER8 À L'EBIT*

	EBIT*
Développer plus vite	6 %
Réorganiser la politique d'achat	31 %
Produire au plus juste	16 %
Réduire les coûts indirects	32 %
Optimiser la trésorerie	-
Restructurer l'organisation industrielle / Recentrer sur le cœur de métier	12 %
Chaîne d'Assemblage Final	3 %
Total	**100 %**

B.2.2 Avions de Transport Militaire

En 2006, la division ATM s'est principalement concentrée sur la gestion industrielle de ses deux nouveaux programmes, qui sont à des stades importants. L'avion ravitailleur multi-rôle A330 (MRTT) avec les nouveaux systèmes et perche de ravitaillement en vol est programmé pour une entrée en service en 2009. La première livraison d'A400M est prévue pour la même année avec la ligne d'assemblage final qui doit débuter en 2007. En 2006, l'A400M a passé quatre étapes industrielles, conformément au calendrier contractuel. Néanmoins, EADS a conduit une revue interne de programme afin de valider l'état du programme actuel et de garantir une transparence pour le client. Cette revue a permis de confirmer le fait que le programme A400M progresse conformément aux échéances contractuelles. Cependant, les défis jalonnant le programme jusqu'à la première livraison en 2009 sont jugés significatifs. L'audit a notamment identifié plusieurs zones présentant un risque critique : la conception de certains systèmes (en particulier le câblage électrique), la maturité de plusieurs systèmes de mission militaire, des modifications moteur et la fin des travaux d'aménagement de la chaîne d'assemblage final. Sur le plan commercial, le contrat malaisien pour quatre A400M a été signé s'ajoutant aux 188 commandes déjà existantes. ATM a également reçu commandes de 19 avions de transport militaire léger et moyen, dont un contrat de 12 C-295 pour l'Armée de l'Air portugaise.

B.2.3 Eurocopter

En 2006, **Eurocopter** a maintenu sa position de n° 1 mondial du marché des hélicoptères civil et parapublic avec un record de 381 nouvelles livraisons, soit une part de marché mondial de 50 %.

** Voir note page précédente.*

Avec des prises de commandes également record de 615 appareils, le carnet de commandes atteint un montant historique de 11 milliards d'euros. En 2006 Eurocopter a fait une percée décisive sur le marché américain de la défense en étant sélectionné par l'Armée de Terre américaine pour la fourniture de son nouvel hélicoptère utilitaire léger. Les besoins en LUH sont à terme de 322 hélicoptères représentant une valeur potentielle globale de 2 milliards de dollars US sur la durée de vie du programme. 42 appareils ont déjà été commandés et les 3 premiers déjà livrés De plus, Eurocopter a conclu la commande de 34 hélicoptères NH90 par l'Australie et a reçu confirmation de la commande de 9 NH90 par la Nouvelle-Zélande. Le nombre total de commandes pour ce programme d'hélicoptères de transport de troupe est ainsi porté à 400. Sur le plan industriel, Eurocopter a développé sa présence en Russie avec l'inauguration d'Eurocopter Vostok tandis que son implantation en Espagne s'est renforcée avec une nouvelle usine à Getafe.

B.2.4 Défense et Sécurité

La rentabilité de la division **Défense & Sécurité** a poursuivi son amélioration grâce à une meilleure performance opérationnelle des systèmes aériens militaires, à une plus grande contribution de l'activité radiocommunications mobiles professionnelles et à la plus-value réalisée sur la vente d'EADS/LFK à MBDA. Ces améliorations ont été en partie compensées par les effets US dollar et les coûts planifiés de restructuration au sein de l'Unité Opérationnelle Systèmes de Défense et de Communication. Le chiffre d'affaires a progressé de 4 % à 5,8 milliards d'euros, notamment du fait montée en cadence d'Eurofighter et des activités sécurité.

Avec l'apport de LFK, MBDA a assuré sa position de premier missilier mondial. L'intégration de LFK est en cours et permettra une amélioration des performances opérationnelles. Le premier missile air-air de seconde génération Meteor a été tiré avec succès pendant l'année, démontrant sa vitesse élevée, et ses capacités à longue portée. MBDA a reçu la notification de la DGA (Délégation Générale pour l'Armement) relative au contrat de développement et de production de 250 missiles de croisière SCALP destinés à équiper les frégates multi-mission FREMM et les sous-marins Barracuda de la Marine française. L'activité radios numériques radios mobiles professionnelles PMRde DCS a reçu plus de 20 commandes pour des réseaux de communication sécurisées dont le contrat BOSNet auprès des autorités allemandes.

Enfin, EADS et Thyssen Krupp ont finalisé l'acquisition de la société Atlas Elektronik. Les deux groupes apporteront leurs activités de plate-forme, d'électroniques et de systèmes dans le domaine naval Atlas étant détenue respectivement à 40 et 60 % par EADS et Thyssen Krupp. En outre, EADS a acquis la compagnie française Sofrelog. Ces deux acquisitions ont renforcé la présence d'EADS dans le secteur maritime.

B.2.5 Astrium

Bénéficiant du plein effet de cinq ans de restructuration industrielle, Astrium a réalisé un solide exercice 2006. Les marges ont augmenté en raison de la réduction substantielle des coûts et de la position forte de la Division comme principal maître d'œuvre du secteur spatial en Europe.

La montée en cadence et l'avancement des programmes de satellites de communications militaires tels que Skynet 5 ou SatcomBw ont été les principaux moteurs de ce succès. La Division a également engrangé 7 commandes pour des satellites de télécommunications.

B.3 *Stratégie : innovation, internationalisation et amélioration*

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires et d'équilibrer son portefeuille d'activité, la Direction d'EADS (la « Direction ») vise à positionner EADS comme un leader sur les grands marchés de l'aéronautique et de la défense. Au-delà de la réponse aux enjeux opérationnels courants, EADS continuera à offrir une valeur supérieure à ses clientes à travers des produits innovants et des services.

EADS a ainsi défini quatre objectifs stratégiques pour visant à assurer une création de valeur durable pour ses actionnaires :

Devenir durablement le n°1 de l'aviation commerciale

En dépit des difficultés rencontrées en 2006, EADS continuera à viser le leadership du marché des avions de ligne que ce soit en termes d'innovation ou de satisfaction des clients. En particulier, il cherchera à offrir un portefeuille de produits complet à ses clients, tout en développant ses partenariats internationaux. Le contrôle total d'Airbus permet une intégration accrue dans EADS et devrait offrir à long terme une amélioration de la rentabilité.

Développer des vecteurs de forte croissance afin d'améliorer l'équilibre des activités

Confronté aux restrictions des budgets consacrés aux équipements des gouvernements européens et à la pénurie de nouveaux programmes en Europe, EADS entend poursuivre sa stratégie de croissance en adoptant une approche globale, avec des acquisitions stratégiques sur les marchés-clés et en accroissant ses efforts pour offrir de nouvelles solutions en capitalisant sur la large base de savoir-faire et de produits du groupe. La Direction souhaite en particulier augmenter la présence d'EADS sur le marché des services.

Devenir un groupe industriel véritablement global

Pour s'assurer l'accès au potentiel de croissance de marchés où l'approche commerciale traditionnelle a atteint ses limites, EADS

conçoit une stratégie industrielle à long terme et met en place une politique d'implantation industrielle sur les principaux marchés du Globe. Le groupe cherchera également à diminuer son exposition aux fluctuations de la parité euro-dollar au moyen d'une politique d'achat et d'activités industrielles dans certains pays.

Restaurer la rentabilité et préserver les capacités financières à long terme

EADS cherche à atteindre ses objectifs stratégiques long terme, tout en réalisant les meilleurs niveaux de marges dans chacun des secteurs où le groupe est présent. Compte tenu de la dégradation présente de la situation d'Airbus, la réussite de la mise en place de Power 8 et l'édification de solides fondations pour un « nouvel Airbus » seront le principal défi pour réaliser cet objectif de rentabilité. Aux actions visant à renforcer Airbus s'ajouteront à travers l'ensemble du groupe des mesures tendant à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Pour atteindre les objectifs stratégiques décrits ci-dessus, un renforcement de l'intégration opérationnelle du groupe est crucial. En conséquence, le groupe cherchera à développer une approche commerciale commune et à souligner l'importance d'un partage des technologies et des processus afin de stimuler la croissance et de générer des économies. La Direction a ainsi identifié trois leviers de croissance et de rentabilité : innovation, internationalisation et amélioration.

B.3.1. Innovation

L'innovation, au cœur de la stratégie d'EADS, définira le futur du groupe. Avec le raccourcissement des cycles et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ses marchés.

En valeur absolue comme en pourcentage de son chiffre d'affaires, EADS a toujours consacré une plus grande part de ses ressources à la recherche et au développement que ses concurrents. En 2006, EADS a dépensé approximativement 2,4 milliards d'euros en R&D autofinancée, soit 6 % de son chiffre d'affaires. EADS a aussi renforcé sa direction technologique en nommant un nouveau *Chief Technical Officer* rapportant directement aux Présidents exécutifs et devenant membre du Comité exécutif.

EADS s'est fixé des objectifs ambitieux dans son approche de l'innovation. Le recours systématique aux outils numériques de pointe pour la conception et l'ingénierie doit constituer la base de ses efforts visant à pouvoir développer des plates-formes dans un délai relativement court. EADS prévoit d'amplifier son suivi de nouvelles technologies clés et d'accélérer ses processus pour créer ou compenser des lacunes technologiques vis-à-vis de ses concurrents. EADS a également la volonté de doubler les programmes technologiques développés en coopération avec des partenaires universitaires et industriels internationaux.

Dans le domaine de la défense, la transformation des forces armées ainsi que des agences en charge de la sécurité publique, aux États-Unis comme en Europe, ainsi que la nécessité d'utiliser plus efficacement les budgets de défense existants, entraînent les clients d'EADS à exiger des systèmes et des solutions de service complets. EADS y répond en se fixant pour objectif de renforcer la compétitivité des solutions qu'elle propose en mettant en valeur ses capacités en matière d'intégration de systèmes et des solutions de service.

EADS veut élargir son expertise en matière de pilotage de programmes, en proposant des solutions de services. S'appuyant sur plusieurs succès, EADS souhaite développer son offre de service d'externalisation, aux forces armées.

B.3.2. Internationalisation

Si EADS a établi une présence décisive et concluante sur plusieurs marchés non européens, il poursuivra ses efforts afin de renforcer son implantation industrielle mondiale. Ces efforts sont orchestrés au niveau du groupe afin de profiter de la cohésion et des synergies entre les unités opérationnelles d'EADS. Dans certains pays une implantation industrielle locale est une condition pour garantir l'accès au marché.

Suivant cette approche, EADS cherche à s'établir comme acteur local fort sur les marchés stratégiques que sont les États-Unis, la Chine, la Russie, la Corée du Sud et l'Inde. Sur ces marchés, EADS cherche à bâtir une empreinte industrielle ciblée offrant un accès long terme à ces marchés, tout en bénéficiant de leur potentiel de croissance, de compétences technologiques et de leurs structures de coût, d'une couverture naturelle des changes et d'un partage des risques.

Aux États-Unis, EADS vise à apparaître comme une entreprise citoyenne, respectée sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure.

Pour y parvenir, le groupe applique une approche stratégique qui se fonde sur quatre piliers : la création d'une présence industrielle aux États-Unis, le développement de relations transatlantiques avec les principaux acteurs américains de l'aéronautique et de la défense, l'acquisition de sociétés de défense de petite et moyenne taille et la coopération avec les principales sociétés américaines du secteur. EADS a établi plusieurs partenariats avec les acteurs clés du marché : ATM s'est allié avec Raytheon pour la campagne du Future Cargo Aircraft, avec Northrop Grumman pour l'avion-ravitailleur KC-30 (décision comprise d'une chaîne d'assemblage final en Alabama) et Eurocopter avec Sikorsky pour le programme Light Utility Helicopter. Ce programme a d'ailleurs permis

de marquer une étape décisive dans la conquête du marché américain avec la sélection d'Eurocopter.

La Chine a été le pays pionnier pour l'établissement de l'approche industrielle à long terme d'EADS. La coopération industrielle a été progressivement élargie au cours des dernières années. Elle s'est accentuée en 2005 et 2006 avec la signature de plusieurs accords stratégiques avec des partenaires chinois. Eurocopter a signé un accord avec AVIC II en vue de développer et produire conjointement un nouvel hélicoptère. Airbus a sélectionné un site pour implanter une chaîne d'assemblage final pour les avions mono couloirs d'Airbus en Chine. Le groupe a investi dans des partenariats stratégiques à long terme en Chine, afin de soutenir le leadership d'EADS dans l'aviation commerciale.

En Corée du Sud, Eurocopter développe, en collaboration avec KAI, un nouvel hélicoptère de transport militaire (8 tonnes). Ce projet doit servir de base au développement commercial d'EADS en Corée du Sud.

L'Inde s'est déjà affirmée comme un marché à fort potentiel commercial (environ 7 % du carnet de commandes). Le défi actuel est de s'appuyer sur ses succès pour se développer dans la défense, qui représente la plus grande part de la croissance potentielle du marché indien.

Alors que la Russie connaît un développement économique prometteur, l'industrie russe de l'espace et de la défense se renforce à force de restructuration et de consolidation. Avec l'acquisition en 2005 d'une participation de 10 % dans Irkut, EADS a investi dans un acteur clef du futur paysage industriel en Russie.

B.3.3. Amélioration

Transformer le carnet de commandes record supérieur à 210 milliards d'euros du groupe en rentabilité dépendra de la capacité d'EADS à améliorer sa performance opérationnelle mesurée en temps, en coût et en qualité aussi bien au sein du groupe que chez ses principaux fournisseurs.

Les retards accusés dans la production de l'A380 ont souligné le besoin d'amélioration.

En outre, l'affaiblissement du dollar contre l'euro rend plus encore impératif cette nécessité d'amélioration. La mise en place et l'exécution de plans d'amélioration à travers l'ensemble du groupe constitue donc une priorité pour les années à venir.

En particulier, la Direction a annoncé l'application du plan Power8, qui vise à examiner tous les aspects du groupe afin de réduire les coûts et d'obtenir des structures plus efficaces et plus performantes. Dans ce cadre, Airbus cherchera à intégrer ses processus internes tout en recherchant une meilleure intégration dans EADS. Power8 vise à générer des économies annuelles durables d'au moins 2 milliards d'euros à partir de 2010 et à réaliser une économie cumulée d'environ 5 milliards d'euros de trésorerie d'ici à 2010.

C. HORS BRANCHES

Le Hors branches comprend les entités non spécifiquement rattachables aux branches opérationnelles présentées ci-dessus, notamment les frais de fonctionnement et frais financiers qui restent à la charge des holdings centraux, la contribution apportée par le département pièces détachées de Matra Manufacturing Services (ex-Matra Auto) et l'ensemble des dépenses liées aux actions menées dans le cadre de projets sportifs novateurs.

Comptes de résultat *(en millions d'euros)*	2006	2005
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Resop)	-	1
Éléments non récurrents	14	-
Résultat avant charges financières et impôts	**14**	**1**
Charges financières nettes	(90)	(1)
Résultat avant impôts	**(76)**	**0**

En 2006, les éléments non récurrents sont principalement constitués d'une plus value réalisée sur la cession d'actifs immobiliers. Les charges financières nettes s'établissent à 90 millions d'euros qui reflètent, pour l'essentiel, le coût financier attribuable aux ORAPA remboursables en actions EADS émises en avril 2006.

D. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

À partir du résultat des activités avant impôt, le résultat net-part du Groupe s'obtient de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2006	2005
Résultat avant impôts Lagardère Média	469	447
Résultat avant impôts EADS	13	397
Résultat avant impôts Hors Branches	(76)	-
Résultat avant impôts	**406**	**844**
Charge d'impôts	(85)	(142)
Résultat net consolidé	**321**	**702**
Dont part du Groupe	*291*	*670*
Dont part des minoritaires	*30*	*32*

La charge d'impôt s'élève en 2006 à 85 millions d'euros qui s'analyse de la façon suivante :

- dans le périmètre hors EADS, la charge d'impôt 2006 s'établit à 97 millions d'euros en 2006 contre 16 millions d'euros au titre de l'exercice 2005 au cours duquel des profits d'impôt non récurrents avaient été comptabilisés pour 99 millions d'euros. Ces profits étaient la conséquence, d'une part de la résolution de contentieux fiscaux antérieurement provisionnés, d'autre part des nouvelles règles fiscales instaurées en 2005 en matière de taxation des schémas de sortie des TSDI ;
- en provenance de la contribution d'EADS et en conséquence de la baisse des résultats, un profit d'impôt de 12 millions d'euros en 2006 à comparer à une charge de 126 millions d'euros en 2005.

IV Dividende

La Gérance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires la distribution d'un dividende de 1,20 euro par action, à comparer au dividende de 1,10 euro versé au titre du résultat 2005. Cette proposition reflète la bonne santé financière ainsi que la confiance de Lagardère SCA en ses performances futures.

Résultats 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	2002	2003	2004	2005	2006
I CAPITAL EN FIN D'EXERCICE *(en euros)*					
a) Capital social	849 229 824	851 664 914	858 993 979	866 456 932	870 416 509
b) Nombre des actions ordinaires existantes	139 218 004	139 617 199	140 818 685	142 042 120	142 691 231
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	2 653 353	3 550 108 (1)	1 944 724 (1)	1 706 788 (1)	0 (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	926	2 357	1 072	258	13 245
(amortissements et provisions)	(72 115)	15 421	(9 021)	76 291	91 035
c) Impôt sur les bénéfices	53 316 (2)	50 774 (2)	65 396 (2)	87 008 (2)	79 708 (2)
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(65 952)	91 572	131 631	196 553	218 565
e) Résultat distribué aux actionnaires	111 227	122 815	410 518	153 613	(3)
III RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,14)	0,47	0,40	1,15	1,20
b) Résultat après impôt et charges calculées	(0,47)	0,66	0,93	1,38	1,53
c) Dividende distribué à chaque action	0,82	0,90	1,00 + 2,00 (4)	1,10	(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.	-	-	-	-	-

(1) Le nombre d'actions indiqué correspond aux plans d'options pour lesquels le prix d'exercice est inférieur au cours du 31.12.
(2) Essentiellement boni d'intégration fiscale.
(3) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 1,20 euros par action.
(4) Dividende exceptionnel de 2 euros par action.

Demande de carte d'admission

Assemblée Générale Mixte
de la société Lagardère SCA

Le vendredi 27 avril 2007 à 10 heures

au Palais des Congrès
2, place de la Porte Maillot - 75017 Paris

Je soussigné(e) : .....

désire assister personnellement à cette Assemblée et vous indique le numéro d'identifiant porté en haut à droite sur le formulaire de vote :

N° d'identifiant :

Fait à : ..... le : 2007

Signature :

La présente demande est à retourner à ARLIS à l'aide de l'enveloppe libre réponse ci-jointe.

Lagardère

Lagardère SCA
Société en commandite par actions
au capital de 870.416.509,10 €
Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16e (75)
320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

Demande d'envoi de documents et renseignements

Assemblée Générale Mixte

de la société Lagardère SCA

Le vendredi 27 avril 2007 à 10 heures

au Palais des Congrès
2, place de la Porte Maillot - 75017 Paris

Je soussigné(e) : .....

Nom et prénom : .....

Adresse : .....

.....

Numéro d'identifiant indiqué en haut et à droite sur le formulaire de vote :

.....

prie la société Lagardère SCA, conformément à l'article 138 du décret du 23 mars 1967, de me faire parvenir, en vue de l'Assemblée du 27 avril 2007, les documents et renseignements fixés par l'article 135 dudit décret.

Fait à : ..... le : 2007

Signature :

NOTA : En vertu de l'alinéa 3 de l'article 138 du décret du 23 mars 1967 les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents visés à l'article 135 dudit décret à l'occasion de chacune des Assemblées d'actionnaires ultérieures.

La présente demande est à retourner à ARLIS à l'aide de l'enveloppe libre réponse ci-jointe.

Lagardère

Lagardère SCA
Société en commandite par actions
au capital de 870.416.509,10 €
Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16e (75)
320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

Lagardère SCA
Société en commandite par actions au capital de 870.416.509,10 €
Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16e (75)
320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

Labrador 01 53 06 30 80