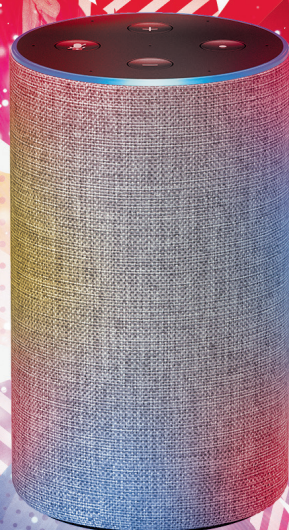


DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2018



NRJ
GROUP

N°1 SUR LE DIVERTISSEMENT



NOSTALGIE

Chérie

RIRE
& CHANSONS

NRJ
N2

NRJ
HITS

Chérie
25



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 mars 2019
Conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, Il pourra être utilisé à l'appui d'une
opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.
Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



**Document de référence 2018
incluant le rapport financier annuel**

Sommaire

Introduction	1		
1 PERSONNES RESPONSABLES ET COMMISSAIRES AUX COMPTES	3	6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	101
1.1 Responsable du Document de référence	4	6.1 Conseil d'administration	102
1.2 Attestation du Responsable du Document de référence	4	6.2 Gouvernance d'entreprise	109
1.3 Mandats des commissaires aux comptes	5	6.3 Rémunérations	117
1.4 Documents incorporés par référence	5	6.4 Informations complémentaires concernant les administrateurs	123
2 PRESENTATION DU GROUPE	7	7 INFORMATIONS GENERALES CONCERNANT LA SOCIETE NRJ GROUP ET SON CAPITAL	125
2.1 Histoire et évolution	8	7.1 Statuts et fonctionnement	126
2.2 Organigramme simplifié	9	7.2 Capital et droits de vote	130
2.3 Chiffres clés	11	7.3 Marché du titre NRJ GROUP	137
2.4 Modèle d'affaires	13	7.4 Dividendes	139
2.5 Métiers et marchés	16		
3 ACTIVITE DE L'EXERCICE	23	8 COMPTES CONSOLIDES DU GROUPE NRJ GROUP	141
3.1 Informations sur le Groupe	24	8.1 Etats financiers consolidés	142
3.2 Informations sur la société NRJ GROUP	41	8.2 Notes annexes aux comptes consolidés	147
		8.3 Rapport des commissaires aux comptes	201
4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES	47	9 COMPTES ANNUELS DE LA SOCIETE NRJ GROUP	207
4.1 Risques liés à l'activité de la société	48	9.1 Comptes annuels	208
4.2 Risques opérationnels, industriels et techniques	52	9.2 Rapport des commissaires aux comptes	226
4.3 Risques juridiques	56		
4.4 Risques financiers	61	10 ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 15 MAI 2019	231
4.5 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	61	10.1 Ordre du jour	232
4.6 Assurances et couverture des risques	68	10.2 Présentation des résolutions	232
		10.3 Projet de résolutions	236
5 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE	71	10.4 Rapports spéciaux des commissaires aux comptes	240
5.1 Dialogue avec les parties prenantes externes	73	11 TABLES DE CONCORDANCE	245
5.2 Gouvernance du groupe	74		
5.3 Lutte contre la corruption	75		
5.4 Evasion fiscale	75		
5.5 Engagement sociétal	76		
5.6 Performance sociale	84		
5.7 Performance environnementale	92		
5.8 Table de concordance	97		
5.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant	98		

Introduction

CONTENU DU PRESENT DOCUMENT

- Eléments du document de référence
- Eléments du rapport financier annuel
- Eléments du rapport de gestion
- Eléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise
- Autres informations réglementaires AMF : Descriptif du programme de rachat d'actions.

COMMUNICATION FINANCIERE

Documents accessibles au public

Les statuts, procès-verbaux des Assemblées Générales, rapports des Commissaires aux Comptes et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

Les informations réglementées et autres informations récurrentes communiquées au public sont disponibles sur le site internet du Groupe www.nrjgroup.fr. Par ailleurs, certaines informations réglementées sont disponibles sur le site www.info-financiere.fr.

AGENDA FINANCIER PREVISIONNEL DE L'ANNEE 2019

21 avril	Début de la période d'embargo liée à la publication de l'information financière du 1 ^{er} trimestre
6 mai ⁽¹⁾	Publication de l'information financière du 1^{er} trimestre 2019
15 mai (14h30)	Assemblée Générale Annuelle
25 juin	Début de la période d'embargo liée à la publication des résultats semestriels
25 juillet ⁽¹⁾	Publication des résultats semestriels 2019
22 octobre	Début de la période d'embargo liée à la publication de l'information financière du 3 ^{ème} trimestre
6 novembre ⁽¹⁾	Publication de l'information financière du 3^{ème} trimestre 2019

⁽¹⁾ Après bourse

Cet agenda peut être soumis à des modifications.

CHAPITRE 1

PERSONNES RESPONSABLES ET COMMISSAIRES AUX COMPTES

1.1	RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	4
1.2	ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE	4
1.3	MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	5
1.4	DOCUMENTS INCORPORES PAR REFERENCE.....	5

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du document

Jean-Paul BAUDECROUX
Président Directeur Général

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Attestation du Responsable

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux chapitres 2 à 7 et dont la table de concordance figure au chapitre 11.2 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des sociétés comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Les informations financières relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2018 présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux (figurant aux chapitres 8 et 9). Le rapport sur les comptes consolidés figurant au chapitre 8 contient une observation technique.

Fait à Paris, le 28 mars 2019

Jean-Paul BAUDECROUX
Président Directeur Général

Responsable de l'information

Philippe BOINDRIEUX
Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement
Téléphone : 01 40 71 41 61

Commissaires aux Comptes titulaires

Deloitte & Associés
Géraldine SEGOND
6, Place de la Pyramide
92208 Paris-La Défense

PricewaterhouseCoopers Audit
Richard BEJOT
63, Rue de Villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

1.3 MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Commissaires aux Comptes titulaires

	Date de début du premier mandat	Date de fin de mandat
Deloitte & Associés* Représenté par Géraldine SEGOND 6, place de la Pyramide 92208 Paris-La Défense	27 février 2003	Assemblée Générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
PricewaterhouseCoopers Audit Représenté par Richard BEJOT 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	28 mai 2009	Assemblée Générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit sont membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

* Le cabinet Calan Ramolino & Associés, membre du réseau Deloitte, a été commissaire aux comptes entre 1987 et 2002.

Commissaires aux Comptes suppléants

	Date de début du premier mandat	Date de fin de mandat
BEAS 7-9, villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine	27 février 2003	Assemblée Générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Jean-Christophe GEORGHIOU 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine	20 mai 2015	Assemblée Générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

BEAS et Monsieur Jean-Christophe GEORGHIOU sont membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

1.4 DOCUMENTS INCORPORES PAR REFERENCE

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n°809/2004 du 29 avril 2004, le présent document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- ♦ Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : Les comptes consolidés et annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2017 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (N°D.17-0260), respectivement aux pages 134 à 189 et 190 à 210.
- ♦ Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : Les comptes consolidés et annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes y afférents figurant dans le document de référence déposé le 29 mars 2018 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (N°D.18-0221), respectivement aux pages 143 à 204 et 205 à 228.



CHAPITRE 2

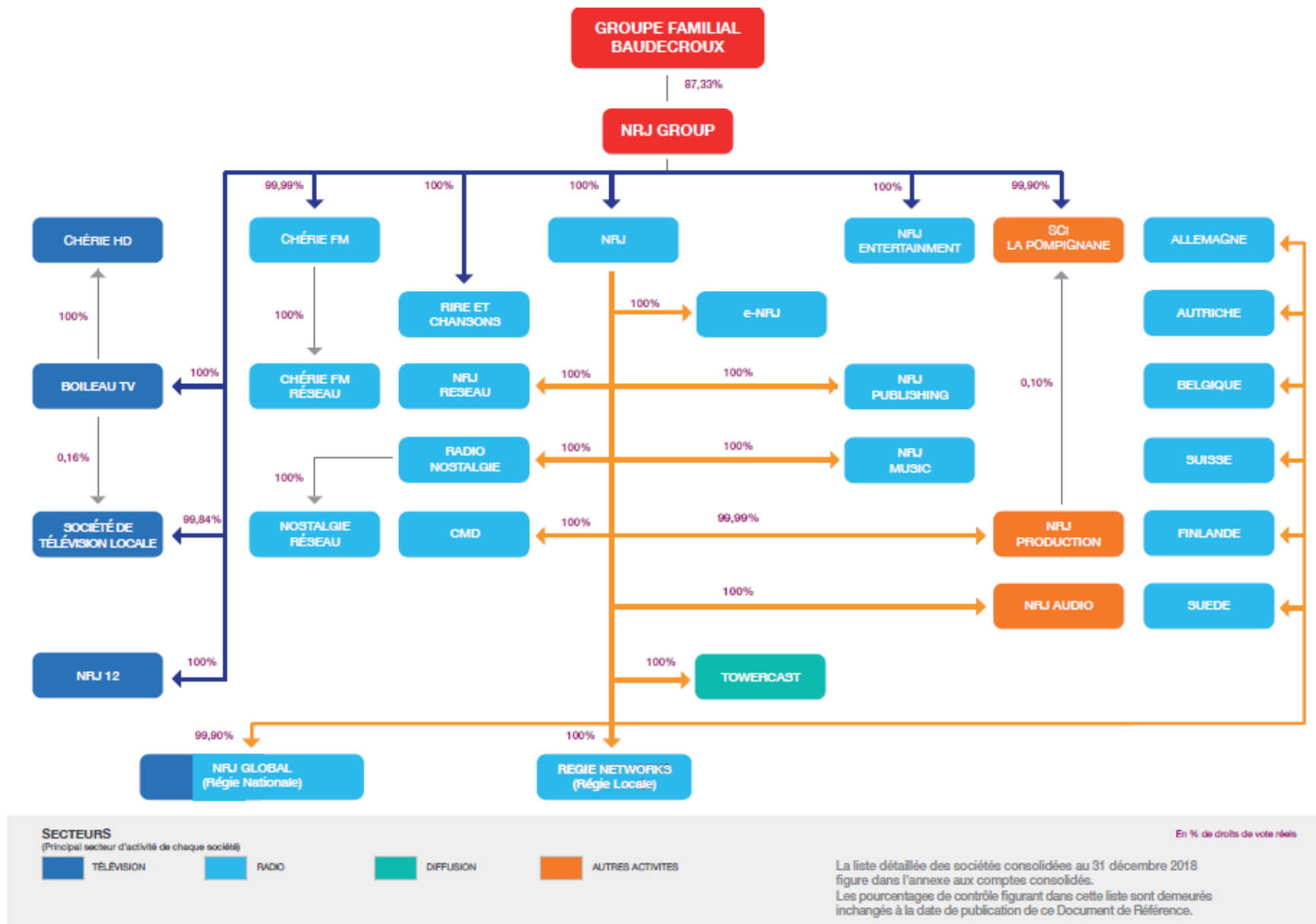
PRESENTATION DU GROUPE

2.1	HISTOIRE ET EVOLUTION	8
2.2	ORGANIGRAMME SIMPLIFIE	9
2.3	CHIFFRES CLES	11
2.3.1	Informations financières historiques sélectionnées	11
2.3.2	Informations financières intermédiaires	12
2.4	MODELE D’AFFAIRES	13
2.4.1	Le Groupe en bref	13
2.4.2	Son organisation	13
2.4.3	Ses fondamentaux	13
2.4.4	Son modèle d'affaires	14
2.4.5	Comment le Groupe crée de la valeur	14
2.4.6	Ressources et valeurs créées	15
2.5	METIERS ET MARCHES	16
2.5.1	Présentation des métiers et de leurs marchés	16
2.5.2	Evènements exceptionnels ayant affecté ces marchés	21

2.1 HISTOIRE ET EVOLUTION



2.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIE



RELATIONS MERE-FILLES ET PRINCIPALES RELATIONS COMMERCIALES AU SEIN DU GROUPE

NRJ GROUP SA est la société mère du Groupe. Le détail de ses filiales et participations directes est présenté dans la note 4 de l'annexe de ses comptes annuels qui figurent dans le chapitre 9 du présent Document de Référence.

Sur le plan opérationnel, la société NRJ GROUP SA assure des fonctions de support dans différents domaines (management, ressources humaines, finances, etc.) aux filiales françaises du Groupe principalement et facture à ce titre des *management fees*. Ses revenus proviennent également de la perception de redevances issues de la concession, à sa filiale NRJ SAS, de la licence de marque NRJ dont elle est détentrice. Par ailleurs, son activité de holding la conduit à percevoir les dividendes versés par ses filiales.

S'agissant de l'ensemble du Groupe, les principales typologies de relations commerciales ayant existé au cours de l'exercice 2018, entre les filiales françaises d'une part, et entre les filiales françaises et les filiales étrangères d'autre part, ont été les suivantes :

COMMERCIALISATION D'ESPACES PUBLICITAIRES

- NRJ GLOBAL SAS, régie publicitaire nationale, commercialise l'espace publicitaire national français des quatre radios du Groupe, l'espace publicitaire des trois chaînes de télévision et de l'ensemble des supports digitaux ainsi que la publicité liée aux événements organisés sur le plan national ;
- REGIE NETWORKS SAS et ses filiales commercialisent l'espace publicitaire local français des radios autorisées en catégorie C par le Conseil supérieur de l'audiovisuel, les espaces publicitaires locaux sur les supports digitaux ainsi que la publicité liée aux événements et aux animations locales.

SERVICES DE DIFFUSION

- TOWERCAST assure en France la diffusion partielle des programmes des quatre radios du Groupe ainsi que des programmes TNT des chaînes de télévision NRJ 12 et CHERIE 25.

CONCESSIONS DE LICENCE DE MARQUE

- **Marque NRJ/Energy**
NRJ GROUP SA a concédé la licence de cette marque à sa filiale NRJ SAS, qui en a elle-même concédé la sous-licence à des filiales étrangères et françaises du Groupe.
- **Marque Nostalgie/Nostalgia**
RADIO NOSTALGIE SAS a concédé la licence de cette marque à NRJ FINLAND OY et à NOSTALGIE SA en Belgique.
- **Marque Chérie**
CHERIE FM SAS a concédé la licence de cette marque à NRJ BELGIQUE SA.

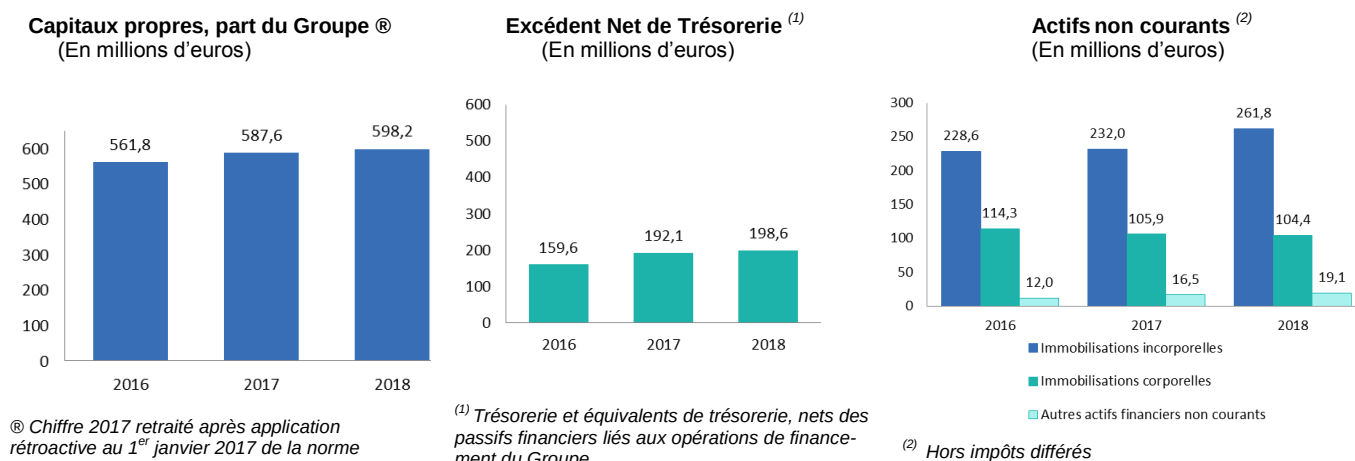
PRESTATIONS DE SERVICES

- NRJ PRODUCTION SAS, propriétaire des deux immeubles parisiens du Groupe, les loue aux sociétés françaises qui y ont leur siège ;
- NRJ AUDIO SAS réalise des prestations informatiques, audio et audiovisuelles, principalement en faveur des sociétés françaises du Groupe ;
- NRJ GROUP réalise des prestations de services au profit des sociétés du Groupe.

2.3 CHIFFRES CLES

2.3.1 INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES SELECTIONNEES

2.3.1.1 BILAN CONSOLIDE



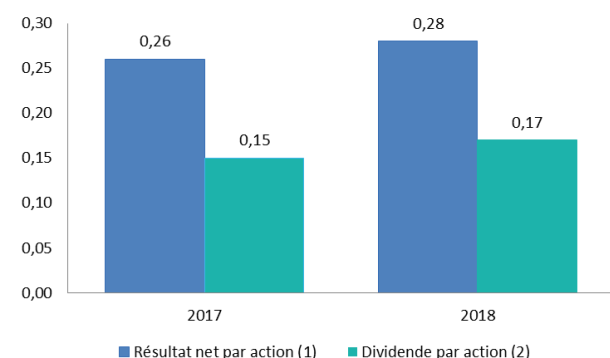
2.3.1.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

La définition des informations financières sélectionnées et des indicateurs alternatifs de performance présentés ci-après figure dans les notes annexes aux comptes consolidés, au Chapitre 8 de ce document, dans les notes 5.1.1, 6.10, 10.7, 11, et 12.

(en millions d'euros)	2018	2017 ®	2016	Evolution 2018/2017
Chiffre d'affaires hors échanges	392,3	382,2	369,8	2,6%
Résultat Opérationnel Courant avant échanges (ROCAE)	33,7	27,3	29,1	23,4%
Taux de marge opérationnelle courante hors échanges ⁽¹⁾	8,6%	7,1%	7,9%	
EBITDA avant échanges	57,1	50,2	53,5	13,7%
Résultat opérationnel	32,3	27,2	42,8	18,8%
Résultat net d'ensemble	22,3	19,8	33,8	12,6%
Résultat net part du Groupe	22,0	19,8	33,7	11,1%

⁽¹⁾ Dans le Groupe, ce ratio s'entend du Résultat Opérationnel Courant hors échanges rapporté au chiffre d'affaires hors échanges

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15



⁽¹⁾ Résultat net part du Groupe par action de base

⁽²⁾ Pour 2018, conformément au projet de résolution proposé au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice 2018

2.3.1.3 FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

(en millions d'euros)	2018	2017 [®]	2016
Marge Brute d'Autofinancement avant résultat financier et charge d'impôts	57,4	50,2	70,1
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (hors impôts sur le résultat)	21,2	11,1	(17,5)
Impôts sur le résultat remboursés / (versés)	(8,0)	(12,7)	(34,7)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité (A)	70,6	48,6	17,9
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(49,2)	(12,8)	(18,5)
Encaissements / (décaissements) nets liés à des actifs financiers non courants	(0,9)	(1,6)	0,1
Incidence des variations de périmètre	(0,2)	(0,2)	(0,3)
Flux nets de trésorerie affectés aux investissements (B)	(50,3)	(14,6)	(18,7)
Free cash-flow (A) + (B)	20,3	34,0	(0,8)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère du Groupe	(11,6)	-	-
Encaissements (remboursements) nets d'emprunts	15,2	(4,9)	(5,0)
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	(0,3)	(1,0)	(7,0)
Produits / (charges) financiers nets perçus (décaissés)	(1,5)	(0,4)	(1,0)
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations de financement	1,8	(6,3)	(13,0)
Incidence de la variation des cours des devises	(0,3)	(0,3)	(0,1)
Variation de la trésorerie nette	21,8	27,4	(13,9)

[®] Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

2.3.2 INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES

Néant.

2.4 MODELE D’AFFAIRES

2.4.1 LE GROUPE EN BREF

NRJ GROUP figure parmi les principaux groupes de média privés français exerçant les métiers d'éditeur, de producteur, de diffuseur tout en assurant la commercialisation de ses propres espaces média.

En France, le Groupe occupe une place de leader sur le marché privé de la radio grâce à ses 4 marques (NRJ, CHERIE, NOSTALGIE et RIRE & CHANSONS) ; est un acteur significatif du marché de la télévision qui opère et développe deux chaînes nationales gratuites (NRJ 12 et CHERIE 25) et une chaîne payante (NRJ HITS, 1^{ère} chaîne musicale du câble-satellite-ADSL) ; et est le 2^{ème} opérateur du marché français de la diffusion, à travers sa filiale towerCast.

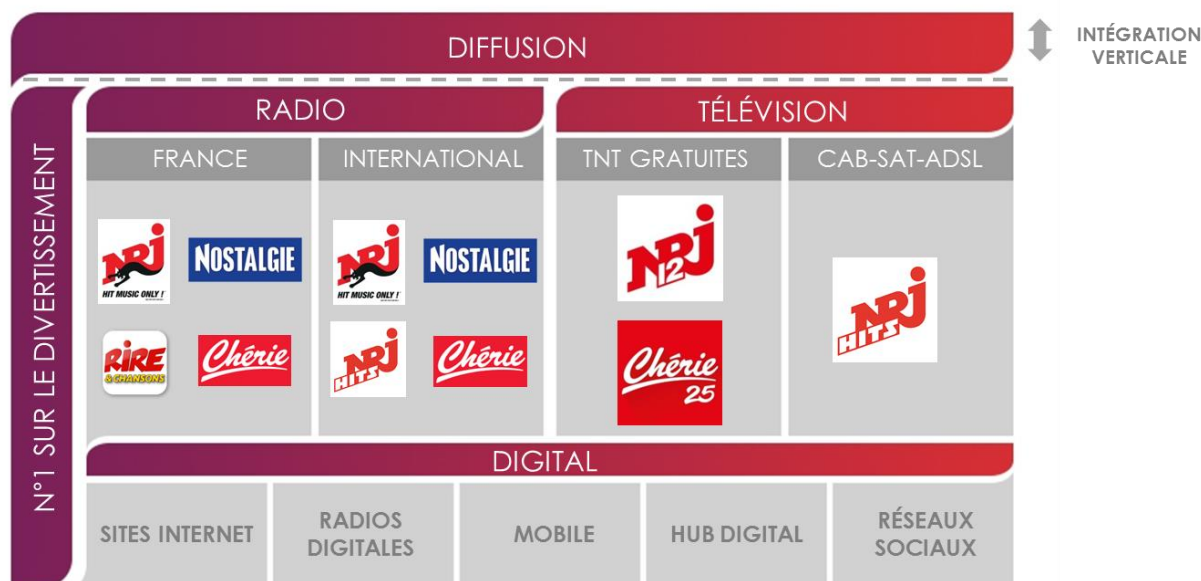
S'appuyant sur la force de ses marques, son expertise marketing et sa puissance commerciale, le Groupe a

également développé au cours de ces dernières années un écosystème digital qui lui permet de suivre et d'anticiper l'évolution de la consommation des médias sur les nouveaux supports en prolongement de son territoire de marques initial : sites web, applications mobiles, multi-channel network et près de 240 radios digitales. NRJ GROUP est, en 2018, le 1^{er} groupe privé de radios digitales en France. Cette présence digitale permet aux régies publicitaires du Groupe de proposer une offre élargie à ses clients avec un ciblage publicitaire affiné.

A l'international, le Groupe est implanté dans 16 autres pays, soit par le biais d'implantations directes, soit via des partenariats ou des contrats de licence de marque principalement NRJ/ENERGY, première marque radio internationale, et/ou NOSTALGIE /NOSTALGIA.

2.4.2 SON ORGANISATION

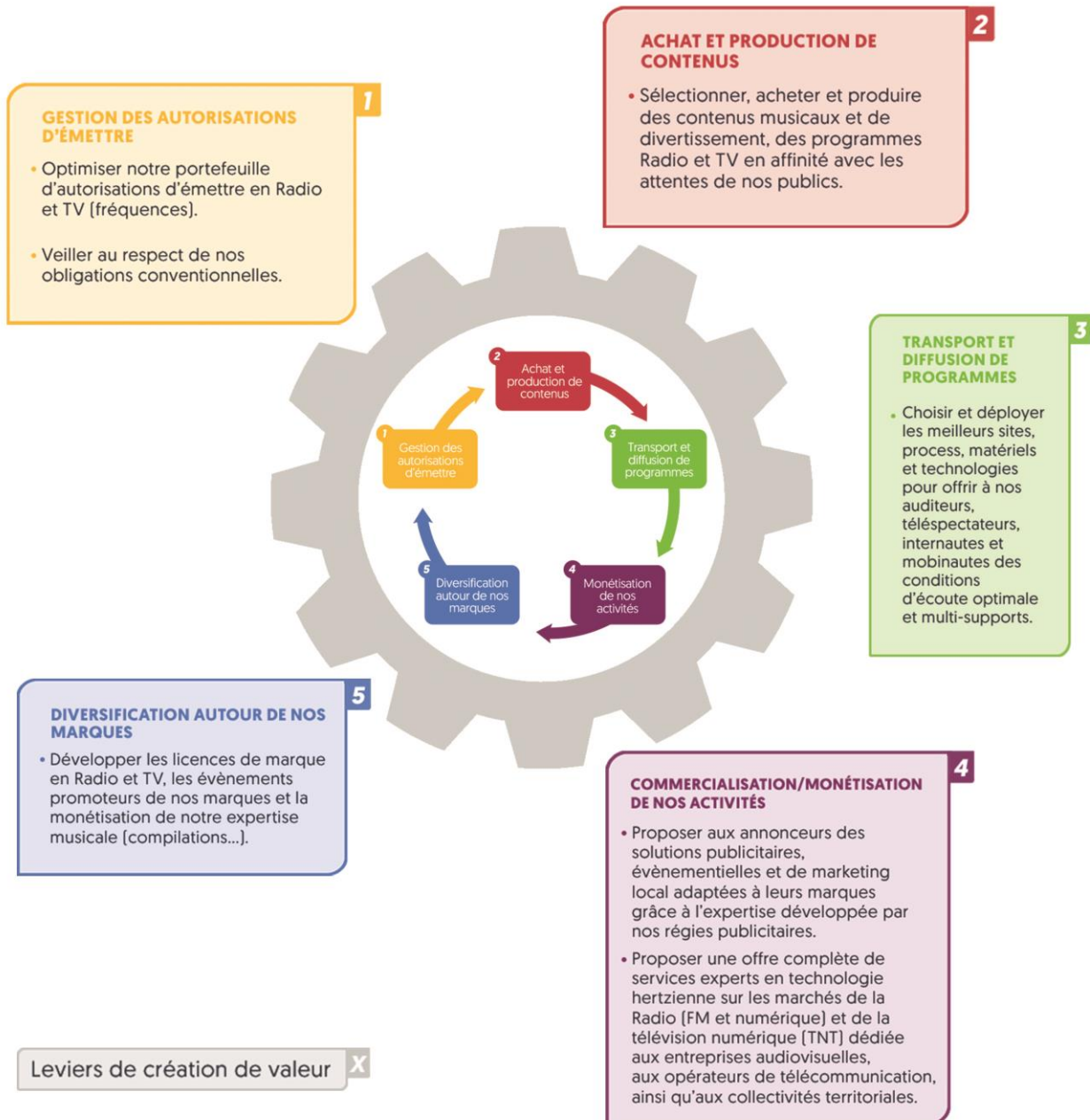
Un modèle d'intégration verticale de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie des média Radio et Télévision, de la fabrication du contenu jusqu'à son transport chez le consommateur final.



2.4.3 SES FONDAMENTAUX

- ▣ NRJ GROUP, un groupe plurimédia axé sur le divertissement
- ▣ Une politique de marques fortes en France et à l'International
- ▣ Radio et Télévision, des médias puissants et complémentaires
- ▣ Un déploiement des marques et des univers du Groupe sur le digital
- ▣ Des régies publicitaires de référence en France
- ▣ Un savoir-faire technique unique

2.4.4 SON MODELE D'AFFAIRES



2.4.5 COMMENT LE GROUPE CREE DE LA VALEUR

SON OBJECTIF	Que ses auditeurs et téléspectateurs vibrent au rythme de la musique et de la bonne humeur, s'évadent avec des rendez-vous étonnants et vivent des moments d'exception.
SES VALEURS	La jeunesse, le divertissement, le plaisir, l'enthousiasme et la confiance en l'avenir.
SA STRATÉGIE	Accroître le rayonnement local, national et international de ses contenus et marques pour une monétisation maximisée avec une approche entrepreneuriale de long terme.

2.4.6 RESSOURCES ET VALEURS CREEES

IMMATERIELLES		
RESSOURCES	- Les 4 marques principales : NRJ, CHERIE, NOSTALGIE et RIRE ET CHANSONS - Les autorisations d'émettre	VALEURS CREEES - Présence dans 17 pays via une exploitation directe, un partenariat ou une licence de marque - Fréquences exploitées : Radio en France : 893 autorisations d'émettre en FM ; Radio à l'international : 160 autorisations d'émettre ; TV en France : 3 autorisations d'émettre
INTELLECTUELLES ET HUMAINES		
RESSOURCES	- Un savoir-faire éditorial, commercial et technique - Le talent et l'engagement des collaborateurs	VALEURS CREEES 45 millions de français se divertissent chaque mois avec les médias du Groupe (Etude cross média 2018 Affimétrie, ACPM et Médiamétrie) 1 622 collaborateurs
INDUSTRIELLES ET ENERGETIQUES		
RESSOURCES	- Des studios Radio et TV installés dans les immeubles parisiens du Groupe et en région - Des sites, pylônes et antennes déployés sur le territoire français pour la diffusion hertzienne et TNT des antennes du Groupe et celle des autres clients	VALEURS CREEES - Investissements mobiliers et immobiliers : 16,7 M€ en 2018 834 sites de diffusion répartis sur le territoire français
SOCIETALES		
RESSOURCES	- Les conventions signées avec le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel en France et avec les autorités équivalentes à l'international - La confiance et la fidélité des clients	VALEURS CREEES - Nostalgie, « Grand Prix de la radio musicale nationale de l'année » au salon de la radio - Les résultats des Radio notes 2018 ont consacré « NRJ, radio musicale préférée des auditeurs de l'année », « C'Cauet, émission de divertissement de l'année » et « Le RICO Show, émission de libre antenne nocturne de l'année » - Une présence large en régions avec plus de 70 implantations commerciales au plus près des annonceurs - Label Digital Ad Trust
FINANCIERES		
RESSOURCES	- Les capitaux apportés par les actionnaires et l'autofinancement - La trésorerie, pour poursuivre le développement et les investissements tout en conservant l'indépendance du Groupe	VALEURS CREEES - Résultat net part du Groupe : 22,0 M€ - Capitaux propres, part du Groupe : 598,2 M€ - Excédent net de trésorerie : 198,6 M€

2.5 METIERS ET MARCHES

2.5.1 PRESENTATION DES METIERS ET DE LEURS MARCHES

PRESENTATION DES ACTIVITES MEDIAS

Le cœur de métier du Groupe consiste à créer et développer des contenus divertissants déclinés en radio, télévision et sur le digital. L'expérience utilisateur est basée sur la gratuité, le Groupe se rémunérant grâce à la publicité.

Dans ce contexte, les programmes et les contenus diffusés par le Groupe visent à réunir l'audience la plus large, c'est-à-dire le plus grand nombre d'auditeurs, de téléspectateurs ou d'internautes. Ainsi, 76 % du chiffre d'affaires consolidé hors échanges de l'année 2018 est issu de la commercialisation d'espaces ou d'écrans de publicité auprès d'annonceurs désirant promouvoir un message, un produit ou une marque auprès de larges publics. Le chiffre d'affaires du Groupe est donc essentiellement issu du marché des investissements publicitaires dans les médias.

Après une baisse des investissements médias en 2008 et en 2009, le marché publicitaire a été en croissance (+ 2,9 % en 2010 et + 0,1 % en 2011), puis de 2012 à 2015, il a été en baisse (- 3,5 % en 2012, - 3,6 % en 2013, - 2,5 % en 2014 et - 1,1 % en 2015). Après une année 2016 stable, les recettes publicitaires nettes des médias sont reparties à la hausse en France en 2017 (+ 1,2 %). En 2018, sur un nouveau périmètre*, elles sont également en progression de 4,2 % à 14,4 milliards d'euros.

(En millions d'euros)	2018	Variation 2018/2017
Télévision	3 430	+ 2,4 %
Presse	2 172	- 4,7 %
Publicité extérieure	1 240	+ 2,3 %
Radio	701	- 0,2 %
Internet	4 588	+ 17,7 %
Annuaire	693	- 7,5 %
Cinéma	92	- 3,5 %
Courrier publicitaire	906	- 5,2 %
Imprimés sans adresse	621	- 0,2 %
TOTAL	14 443	+ 4,2 %

Source BUMP baromètre unifié du marché publicitaire (FRANCE PUB – IREP – KANTAR MEDIA) « Le marché publicitaire 2018 »).

*Nouveau périmètre 2017 et 2018 recettes digitales incluses.

Radio et TV : des médias puissants

ET

Complémentaires

Puissance et durée d'écoute quotidienne

Ecoute radio⁽¹⁾



- Près de **42,9** millions des 13 ans et plus l'écotent chaque jour, soit **79,0 %** des français
- Près de **6,4** millions d'auditeurs en moyenne à chaque instant
- **170** minutes par jour par auditeur

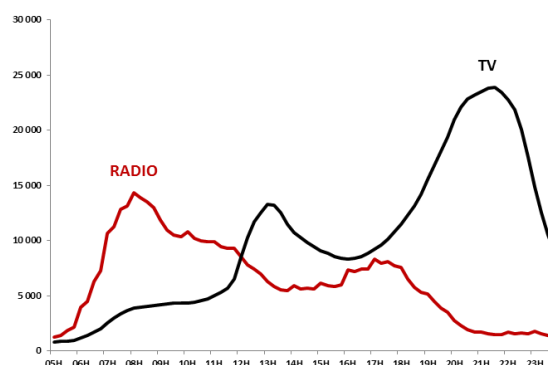
Ecoute télévision⁽²⁾



- Plus de **42,2** millions des 4 ans et plus la regardent chaque jour, soit **72,5 %** des français
- Près de **8,6** millions de téléspectateurs en moyenne à chaque instant
- **292** minutes par jour par téléspectateur

Courbes d'audience⁽³⁾

Milliers d'auditeurs et de téléspectateurs



Sources :

- (1) Médiamétrie, 126 000 Radio, Total radio, cumul année 2018, 13 ans et plus, Lundi au Vendredi, 05h-24h, AC, QHM et DEA
- (2) Médiamétrie, Médiamat, Audience consolidée, Total TV, année Médiamat 2018, 4 ans et plus, Lundi à Dimanche, 3h-27h, TCE, TME et DET
- (3) - Radio : Médiamétrie, 126 000 Radio, Total radio, cumul année 2018, 13 ans et plus, Lundi au Vendredi, 05h-24h, QHM.
- Télévision : Médiamétrie, Médiamat, Total TV, année Médiamat 2018, 4 ans et plus, Lundi à Dimanche, 5h-24h, TME

Au sein de la tendance générale du marché médias, chaque média/support peut la surperformer ou la sous-performer selon les années, en fonction des décisions stratégiques prises par les annonceurs. De manière générale, la visibilité sur le marché publicitaire est faible et dépend de la santé et du dynamisme économique des annonceurs et donc du contexte économique national et international.

La position concurrentielle du Groupe sur chacun des marchés médias sur lequel il est présent dépend également de l'audience ou de la part d'audience qu'il développe. Il peut ainsi surperformer ou sous-performer la tendance positive ou négative des investissements publicitaires observée pour un média selon que sa part d'audience évolue favorablement ou non.

La position concurrentielle du Groupe dépend enfin de la pression commerciale que peuvent exercer les concurrents sur chacun des marchés médias.

De manière générale, l'activité d'éditeur de médias est fondée sur un modèle économique présentant une forte proportion de coûts fixes, c'est-à-dire de coûts non liés directement au chiffre d'affaires. Ainsi, toute variation du chiffre d'affaires peut avoir un fort impact sur les résultats dans l'hypothèse d'une stabilité des coûts fixes.

Le Groupe précise cependant qu'un certain nombre de ses charges fixes peut évoluer en fonction des moyens que le Groupe souhaite affecter à ses activités ou de l'évolution générale des prix des biens et services achetés par le Groupe ou encore en fonction des taux d'indexation pour les charges indexées comme les charges de diffusion. S'agissant de ces charges, il convient de noter qu'une part importante de la diffusion en radio du Groupe et une part minoritaire de la diffusion en télévision du Groupe est assurée par une de ses filiales, la société towerCast SAS.

S'agissant du chiffre d'affaires publicitaire, la visibilité est limitée à quelques semaines, voire à quelques jours notamment pour les médias très réactifs comme la radio et internet. En effet, sur ces médias, le délai et le coût de préparation des campagnes publicitaires sont faibles et permettent aux annonceurs de mettre en place ou au contraire d'annuler une campagne en quelques jours.

Parmi les charges variables dont le Groupe est tenu de s'acquitter, notamment au titre des activités de radio en France, en application de l'article L 214-1 du Code de la Propriété Intellectuelle, figure une rémunération équitable au profit des artistes-interprètes et des producteurs de phonogrammes. Cette rémunération est versée en contrepartie de la diffusion dans le cadre des programmes, des phonogrammes publiés à des fins de commerce, à laquelle les titulaires de droits voisins ne peuvent s'opposer. Cette redevance légale a été étendue par une loi du 1^{er} août 2006 à la reproduction effectuée par ou pour le compte d'entreprises de communication audiovisuelle en vue de sonoriser leurs programmes propres diffusés sur leurs antennes.

Cette rémunération, calculée en pourcentage du chiffre d'affaires, est collectée par la Société de Perception de la Rémunération Equitable (SPRE). Pour la radio, son barème résulte, depuis 2008, d'une décision de la commission créée par l'article L 214-4 du Code de la Propriété Intellectuelle en octobre 2007, publiée au Journal Officiel du 6 novembre 2007, et, pour la télévision, d'une décision de la même commission en date du 19 mai 2010, à effet du 1^{er} juillet 2010 (voir également § 4.1.2).

La loi promulguée le 8 juillet 2016 a étendu aux webradios le régime de la rémunération équitable en vigueur pour les radios hertziennes. Le barème y afférent sera arrêté par la Commission prévue à l'article L 214-4 du Code de la Propriété Intellectuelle.

Le Groupe est également tenu de rémunérer les ayants droits des œuvres appartenant aux répertoires des sociétés d'auteurs que sont la SACEM, la SACD, la SCAM et la SDRM, et, dans certains cas, les sociétés de producteurs (SCPP et SPPF) avec lesquelles il conclut, selon les activités concernées, des contrats généraux de représentation et de reproduction pour être autorisé à diffuser

les œuvres de leurs répertoires en contrepartie du versement d'une redevance calculée en pourcentage du chiffre d'affaires publicitaire.

Par ailleurs, le Groupe mène toutes négociations appropriées avec les sociétés de perception de droits d'auteurs et de droits voisins, en fonction de l'évolution et du développement de ses activités, notamment sur internet.

En télévision, en 2018, en application de l'article L 115-6 du Code du cinéma et de l'image animée, les chaînes du Groupe qui diffusent des œuvres audiovisuelles ou cinématographiques éligibles aux aides du Centre national du cinéma et de l'image animée sont assujetties à la taxe sur les services de télévision (TST-E), ex « taxe COSIP ». Cette taxe, recouvrée par le CNC désormais auprès des régies, éditeurs et chaînes TV, est assise sur les encaissements hors taxes, nets de rétrocession, des recettes publicitaires et de parrainage de chacun, y compris sur les services de télévision de rattrapage, sur les recettes issues des appels téléphoniques à revenus partagés, les connexions à des services télématiques et les envois de mini-messages liés à la diffusion de leurs programmes.

Par ailleurs, l'article 302 bis KG du Code Général des Impôts a instauré une taxe due par tous les éditeurs de services de télévision, assise sur le montant, hors TVA, des sommes versées par les annonceurs pour la diffusion de leurs messages publicitaires, déduction faite des sommes versées pour la taxe TST-E.

2.5.1.1 RADIO

RADIO NATIONALE ET LOCALE

Sur le média radio en France, en moyenne en 2018, le Groupe est leader sur les cibles essentielles de consommation dans un marché très concurrentiel dans lequel les intervenants sont de taille et de nature différentes :

- radios généralistes, musicales, thématiques et locales,
- radios indépendantes et radios appartenant à un groupe de médias,
- radios commerciales et radios publiques,
- réseaux de radios nationales et radios locales.

Le service public radiophonique est assuré par trois sociétés : Radio France, France Télévisions avec les services de radio d'Outre-Mer 1^{ère} et Radio France Internationale (RFI). En métropole, Radio France regroupe des stations à diffusion nationale et des stations à diffusion régionale ou locale.

Dans le secteur privé, ce sont environ 900 radios qui sont autorisées à émettre dans la bande FM avec près de 4 700 fréquences. Ces autorisations sont délivrées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel pour une période de 5 ans, renouvelable deux fois. Au-delà, le Conseil procède à un nouvel appel à candidature. Le Conseil supérieur de l'audiovisuel a déterminé cinq catégories de radio, selon leur vocation (locale ou nationale) et leur contenu (thématique ou généraliste). Chaque catégorie est désignée par une lettre (de A à E). S'y ajoutent les radios d'autoroute qui constituent une catégorie particulière. L'ensemble de ces catégories structure le paysage radiophonique sur le territoire national.

Source : <https://www.csa.fr/Informer/PAF-le-paysage-audiovisuel-francais/Les-radios-en-France>

Afin de diffuser ses programmes, le Groupe disposait, au 31 décembre 2018, de 893 autorisations d'émettre en France, dont 62 exploitées par des franchisés (cf. § 4.3.1). Il a pu développer dans de nombreuses villes de France 3 réseaux (NRJ, CHERIE FM et NOSTALGIE) qui lui permettent de diffuser non seulement des programmes nationaux au bénéfice d'une large partie de la population française mais également des programmes locaux de proximité dans les villes dans lesquelles il dispose d'autorisations d'émettre de catégorie C (295 autorisations pour NRJ, NOSTALGIE et CHERIE, y compris réémetteurs et stations franchisées). Le Groupe peut ainsi commercialiser des espaces pour de la publicité diffusée sur le plan national mais aussi sur le plan multi-local et local. S'agissant de RIRE & CHANSONS, le Groupe ne dispose que d'autorisations d'émettre de catégorie D et ne peut donc diffuser qu'un programme national.

Sur une longue période, on constate que le chiffre d'affaires des activités radio du Groupe évolue en fonction de la tendance générale des investissements publicitaires sur ce média, mais aussi en fonction de sa part d'audience et de son dynamisme commercial.

En 2018, dans un marché publicitaire des médias en progression par rapport à 2017 selon les données du BUMP (Baromètre Unifié du Marché Publicitaire), la radio stabilise ses recettes publicitaires à 701 millions d'euros nets (- 0,2 %).

Source : BUMP baromètre unifié du marché publicitaire (FRANCE PUB – IREP – KANTAR MEDIA) « Le marché publicitaire 2018 ».

EVENEMENTIEL

L'activité « Evènementiel » regroupe principalement différents événements liés à la promotion des antennes du Groupe : NRJ Music Awards, NRJ DJ Awards, NRJ Music Tour, concerts exclusifs *Pop Love* CHERIE, concerts privés NOSTALGIE, Open du Rire, etc.

Ces événements sont commercialisés principalement par NRJ GLOBAL, la régie publicitaire nationale de NRJ GROUP, dans le cadre d'offres de partenariats permettant aux annonceurs de développer la notoriété et la proximité de leurs marques.

DIGITAL

Sur le digital, NRJ GROUP est un groupe média significatif avec une présence forte sur l'ensemble des supports digitaux : Sites, applications mobiles et tablettes, boxes opérateurs, télévisions connectées et enceintes connectées. Chacune de ses marques radio et télévision dispose d'une présence digitale multi-support.

NRJ GROUP est le leader (1^{er} groupe privé) de l'offre de radios digitales en France avec près de 240 radios digitales et 43,7 millions d'écoutes actives Monde⁽¹⁾ ; En 2018, NRJ figure sur le podium de la catégorie Musique⁽²⁾ et se positionne comme le 1^{er} site internet musical de France⁽³⁾, l'application NRJ étant leader des applications mobiles dans la catégorie radios musicales⁽⁴⁾.

Sources :

⁽¹⁾ ACPM-OJD Diffusion globale des radios digitales, décembre 2018. NRJ Group (Données Monde : 43 696 445 écoutes actives de plus de 30 ;

⁽²⁾ Médiamétrie, Internet Global, Ordinateur, Mobile, Tablette, novembre 2018, 2+, Catégorie Divertissement > Musique, total pages vues (000), sites et applications ;

⁽³⁾ Médiamétrie, Internet Global, Ordinateur, Mobile, Tablette, novembre 2018, 2+, Catégorie Divertissement > Musique, total pages vues (000), sites internet ;

⁽⁴⁾ ACPM-OJD Classement unifié des applications, décembre 2018, base marques mesurées, dont marques radio, ranking en nombre total de visites mobile et tablette, NRJ : 3 397 101 visites.

Enfin le Groupe a une présence forte sur la vidéo digitale avec près de 100 millions de vidéos vues sur ses propres supports⁽¹⁾ et plus de 580 millions de vidéos vues sur la plateforme vidéo YouTube⁽²⁾.

Sources :

⁽¹⁾ Cumuls des vidéos vues issues d'AT Internet et des données Box FAI, janvier-décembre 2018, NRJ Group, Sites et Applications + Box FAI : 98 964 052 vidéos vues.

⁽²⁾ Youtube analytics : 586 335 002, vidéos vues sur l'ensemble des chaînes Youtube éditées par le Groupe, janvier-décembre 2018.

Cet écosystème digital permet au Groupe de monétiser des audiences sur le modèle économique de la publicité. Comme l'ensemble des groupes médias français et internationaux, le Groupe est engagé dans une logique de connaissance poussée de son audience et de création de segments affinitaires à destination des annonceurs afin d'augmenter la valeur de son inventaire publicitaire.

Fort de ces actifs, le Groupe souhaite désormais consacrer une part croissante de son développement digital à l'innovation avec un focus fortement axé mobile (70 % du trafic du Groupe se fait désormais sur mobile), se déployer sur l'ensemble des nouveaux supports et modes de consommation (assistants vocaux, home assistant, voitures connectées...) et proposer de nouveaux services.

SPECTACLES ET AUTRES PRODUCTIONS

L'activité « Spectacles et Autres Productions » regroupe principalement l'exploitation du label musical NRJ Music, l'activité de NRJ Publishing et l'activité générée par les comédies musicales.

Label musical

Le label est, depuis plusieurs années, le leader incontesté sur le marché physique des compilations en France avec notamment la compilation des NRJ Music Awards.

Spectacles

L'activité de spectacles est une activité non récurrente développée en association avec des professionnels de la production de spectacles et de comédies musicales.

Elle comprend également l'exploitation de contrats de licence relatifs à ces spectacles.

RADIO A L'INTERNATIONAL

Le Groupe s'est développé à l'international dès 1991 en s'appuyant sur ses marques et son savoir-faire.

Le Groupe gère aujourd'hui l'exploitation de ses marques, principalement celle de NRJ/ENERGY et NOSTALGIE/NOSTALGIA, selon des modalités variables selon les pays ou les zones géographiques :

- autorisations d'émettre exploitées en direct ou via des partenariats en Allemagne, Autriche, Belgique, Suisse, Suède et Finlande,

- exploitation de contrats de licence de marque dans dix autres pays.

Les licences de marque

Le Groupe est présent historiquement à travers des contrats de licence de marque en Bulgarie, au Liban et en Russie.

En 2017, le Groupe avait accéléré son développement sur de nouveaux territoires via la signature d'accords de licences de marque au Maroc, en Egypte, en Géorgie et à l'Ile Maurice.

En 2018, trois nouveaux territoires sont venus compléter le périmètre international de la marque NRJ, avec le Danemark, Chypre et la Belgique néerlandophone (Flandre).

Le développement de l'activité Radio à l'international du Groupe s'effectuera désormais principalement par le *licensing* de marques et par le développement de ses actifs sur les marchés où le Groupe est présent notamment avec le digital (DAB+ et IP).

2.5.1.2 TELEVISION

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel régule l'usage des fréquences hertziennes et attribue les canaux aux différentes chaînes par l'intermédiaire d'une procédure d'autorisation, en tenant notamment compte de leur contribution à l'offre de télévision. Ces chaînes sont regroupées en multiplex.

Avec le basculement en avril 2016 de la quasi-totalité des chaînes en Haute Définition (utilisant désormais la norme de compression MPEG-4) - basculement rendu nécessaire par la vente de la bande des 700 MHz aux opérateurs de télécommunications -, les téléspectateurs métropolitains disposent, au 31 décembre 2018, de 32 chaînes de télévision nationales dont 28 en Haute Définition :

- ♦ 27 chaînes gratuites (18 chaînes privées et 9 chaînes publiques) dont 24 en Haute Définition,
- ♦ 5 chaînes payantes (toutes privées incluant Canal+ et ses déclinaisons) dont 4 en Haute Définition.

Par ailleurs, la métropole, comme les territoires ultramarins, dispose de nombreuses chaînes locales.

Parmi les 18 chaînes du secteur privé de la télévision hertzienne gratuite figurent 2 chaînes historiques, 9 chaînes entrées sur le marché de la TNT en 2005, 6 chaînes HD entrées en 2012 et diffusées en Haute définition et 1 chaîne d'information en continu diffusée en gratuit en Définition standard.

Le secteur public de la télévision en France est quant à lui regroupé depuis la loi du 5 mars 2009 au sein de la société unique France Télévisions qui édite les services de télévision nationaux France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô et, depuis le 1^{er} septembre 2016, France Info. S'y ajoutent les décrochages et les services de télévision régionaux de France 3 et du réseau Outre-Mer 1^{ère}. Trois autres chaînes publiques sont accessibles aux téléspectateurs français sur la TNT : les deux

chaînes parlementaires, LCP Assemblée Nationale et Public Sénat qui se partagent un canal, ainsi que la chaîne franco-allemande Arte.

Enfin, à côté de la télévision numérique terrestre, les chaînes de télévision sont diffusées sur d'autres réseaux (fibre, câble, satellite et ADSL) sur lesquels il existe, au 1^{er} juin 2018, 237 services ayant conclu une convention avec le CSA en vue d'une diffusion sur des réseaux non hertziens (dont 225 services établis en France métropolitaine et 12 services établis dans les territoires ultramarins).

Source : <https://www.csa.fr/Informer/PAF-le-paysage-audiovisuel-francais/Les-chaines-en-dehors-de-la-TNT/Les-chaines-conventionnees-ou-declarees>

L'environnement concurrentiel des chaînes de télévision évolue désormais avec des services directement proposés en OTT (SVOD, VOD, Streaming) sur les téléviseurs connectés. Selon l'observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers de France métropolitaine publié par le CSA, plus des trois quarts des foyers disposaient au deuxième trimestre 2018 d'un téléviseur connecté à internet. Cette technologie permet notamment aux usagers d'accéder à divers types de contenus audiovisuels, via une liaison internet, directement sur leur téléviseur et/ou via la box de leur opérateur.

En 2018, la Télévision se positionne toujours comme un média privilégié par les annonceurs avec 3 430 millions d'euros d'investissements nets, juste derrière Internet avec 4 588 millions d'euros. Les recettes publicitaires en télévision ont progressé de 2,4 % par rapport à l'année précédente.

Source BUMP baromètre unifié du marché publicitaire (FRANCE PUB – IREP - KANTAR MEDIA) « Le marché publicitaire 2018 »

En 2018, le marché de la télévision reste dynamique et la consommation de ce média poursuit son évolution. Désormais, les contenus se regardent à la carte et sur tous les écrans (téléviseur, ordinateur, smartphone et tablette). L'étude « L'année TV 2018 : 1 média, 4 écrans » publiée par Médiamétrie précise qu'en 2018, les Français ont regardé des programmes TV pendant 3h46 tous écrans et tous lieux confondus. L'usage des écrans internet enregistre une croissance de 30 % en deux ans, mais le téléviseur reste l'écran roi avec 3h36 de durée d'écoute quotidien des Français en 2018. Le paysage audiovisuel continue sa transformation mais confirme que le média TV est un média majeur puisqu'il représente 90% du temps vidéo des Français.

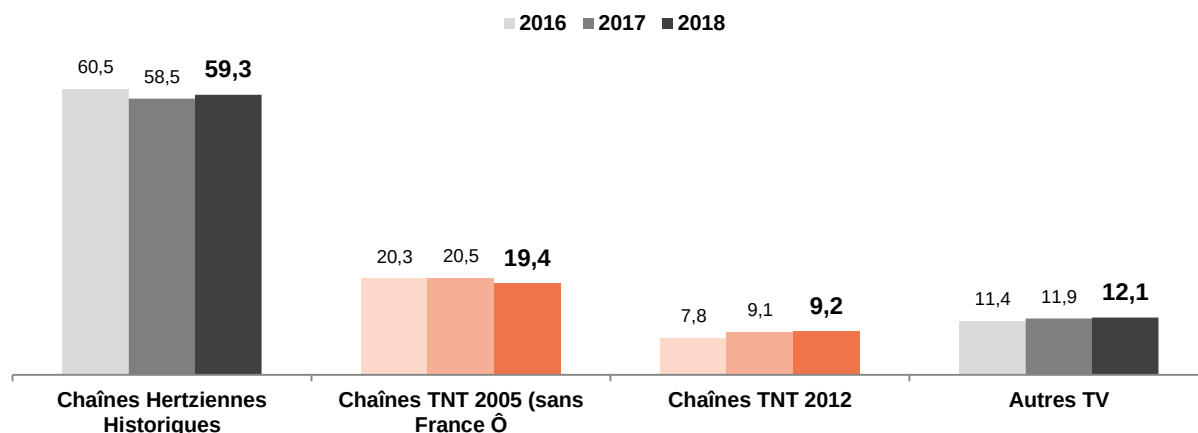
Source : « L'année TV 2018 : 1 média, 4 écrans ». Communiqué de presse Médiamétrie du 23 janvier 2019.

Dans cet environnement télévisuel, la recomposition des audiences TV en 4+ observée ces dernières années au détriment des chaînes hertziennes historiques s'est arrêtée, puisque ces dernières voient, en 2018, leur part d'audience gagner 0,8 point en 4+ par rapport à 2017 : Les chaînes TNT 2^{ème} génération continuent de progresser (+0,1 point d'audience), de même que les chaînes thématiques (+0,2 point). La recomposition des audiences en 2018 se fait au détriment des chaînes TNT 1^{ère} génération qui enregistrent une baisse de leur part d'audience 4+ de 1,1 point.

Evolution de la part d'audience annuelle en %

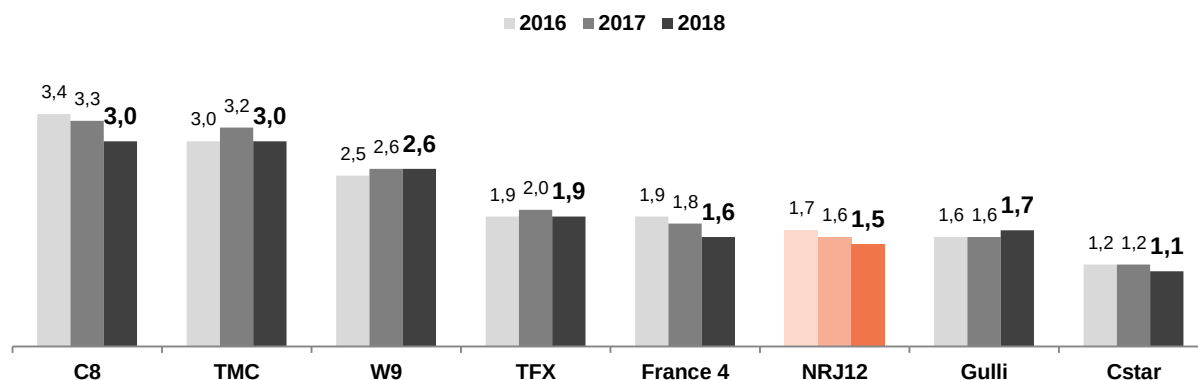
(Source : Médiamétrie-Médiamat, cible 4 ans et plus, jour de vision, Lundi à Dimanche, 3h-27h) :

Par catégorie de chaînes

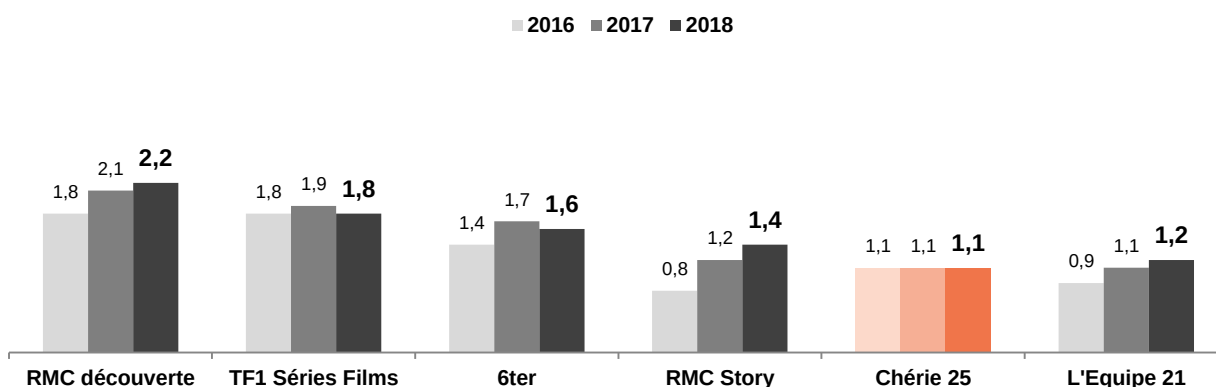


Agrégat chaînes TNT 2005 = C8, TMC, W9, TFX, France 4, NRJ 12, Gulli, Cstar, BFM TV, Cnews, et France O qui sont en autres TV

Principales chaînes de la TNT lancées en 2005 (hors chaînes d'information et France O)



Chaînes commerciales de la TNT lancées en 2012



Définitions selon Médiamétrie

RADIO ET TELEVISION

Audience cumulée (indicateur d'audience de la radio et de la télévision) : Nombre ou pourcentage de personnes ayant eu au moins un contact avec le média étudié au cours d'une période (tranche horaire, journée, semaine, etc.), quelle qu'en soit la durée. L'audience cumulée est en relation avec les durées d'écoute : audience cumulée (en %) = DEI / DEA.

DEI ou Durée d'Ecoute par Individu : indicateur d'audience d'une station radio ou d'une chaîne de télévision. Moyenne du temps passé à l'écoute de la radio, de la télévision par un individu composant la population ou sous-population étudiée. Elle peut être calculée pour une émission, une tranche horaire ou l'ensemble de la journée. Elle est exprimée en minutes.

DEA ou Durée d'Ecoute par Auditeur : indicateur d'audience de la radio. Moyenne du temps passé par auditeur, à l'écoute d'une émission, d'une station ou du média radio, sur une tranche horaire ou sur l'ensemble de la

journée. Elle est exprimée en minutes. Le terme DEA est aussi parfois utilisé pour la télévision (il est cependant préférable de parler de Durée d'Ecoute par Téléspectateur).

Part d'audience : pourcentage d'audience d'un support (station de radio, chaîne de télévision) ou d'un ensemble de supports (agrégats, coupages), calculé par rapport à l'audience du média ou d'un sous ensemble (exemple : programmes généralistes). Cet indicateur peut être calculé pour une émission ou une tranche horaire et par cible. Synonyme : part de marché.

INTERNET

Visiteur Unique : nombre total d'individus ayant visité un site web ou utilisé une application au moins une fois sur la période concernée. Les individus ayant visité le même site web ou utilisé la même application plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois.

2.5.1.3 DIFFUSION

Née en 1985 de la volonté de NRJ d'assurer sa propre diffusion hertzienne, l'activité de diffusion réalisée par la société towerCast SAS a tout d'abord été développée au fur et à mesure du déploiement des radios du Groupe. Elle s'est ensuite ouverte à des clients extérieurs puis, au cours des années 2000, au nouveau marché de la diffusion de la Télévision Numérique Terrestre (TNT).

Suite à la publication par le CSA, en décembre 2017, de la « feuille de route 2018-2020 pour le déploiement du DAB+ » et au lancement d'appels à candidatures auprès des éditeurs de radio, towerCast SAS se positionne également sur ce nouveau marché de la Radio Numérique Terrestre (RNT) en France.

La société towerCast SAS est aujourd'hui le 2^{ème} opérateur français derrière TDF et assure cette activité de diffusion avec sa filiale finlandaise Telemast Nordic OY.

Son modèle économique consiste à commercialiser des services de diffusion, essentiellement de radio (FM, DAB+) et de TNT en France, à partir d'un réseau dense d'antennes et de matériels techniques audiovisuels. A fin décembre 2018, ces infrastructures techniques sont installées sur 834 sites répartis sur le territoire national : 67 d'entre eux sont détenus en pleine propriété par towerCast SAS, les autres étant loués à divers bailleurs et à TDF.

En FM, le réseau développé par towerCast SAS permet de couvrir environ 85 % de la population française (Bande II). La durée des contrats en FM est de cinq ans. Historiquement le taux de rotation de ces contrats en fin de période est inférieur à 5 %. En TNT, la durée des contrats est également de cinq ans. L'activité de diffusion est donc une activité stable dans le temps et qui offre une bonne visibilité en matière de chiffre d'affaires.

De manière générale, en radio comme en télévision, towerCast SAS investit régulièrement dans ses infrastructures, i.e. pylônes, locaux accueillant l'électronique, installations électriques, etc...

2.5.1.4 AUTRES ACTIVITES

Les autres activités regroupent :

- les fonctions supports liées à l'activité de holding de la société mère NRJ GROUP SA,
- les activités informatiques audio et audiovisuelles réalisées par la société NRJ AUDIO SAS,
- les activités immobilières liées aux actifs détenus par le Groupe, les plus significatifs étant les immeubles situés respectivement au 22, rue Boileau et au 46/50, avenue Théophile Gautier à Paris dans le 16^{ème} arrondissement, propriétés de la société NRJ PRODUCTION SAS.

Ces activités étant effectuées au profit de filiales de NRJ GROUP consolidées par intégration globale, le pôle « autres activités » ne contribue pas au chiffre d'affaires consolidé.

2.5.2 EVENEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT AFFECTE CES MARCHES

Les marchés des activités du Groupe ainsi que leurs réglementations et leurs environnements concurrentiels et technologiques sont en constante évolution.

Les risques liés à l'environnement économique, les contraintes réglementaires et technologiques et leurs évolutions sont décrits dans ce document au § 4.1 - Risques liés à l'activité de la société et au § 4.3 - Risques juridiques

En dehors de l'impact éventuel de ces éléments et des évolutions issues du cours normal des activités, il n'y a pas eu d'évènement exceptionnel ayant affecté significativement les marchés du Groupe.



CHAPITRE 3

ACTIVITE DE L'EXERCICE

3.1	INFORMATIONS SUR LE GROUPE	24
3.1.1	Résultats des activités du Groupe	24
3.1.2	Investissements et financement	36
3.1.3	Evolution récente et perspectives	38
3.1.4	Recherche et développement	38
3.1.5	Filiales importantes	39
3.1.6	Propriétés immobilières	40
3.2	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE NRJ GROUP	41
3.2.1	Situation, activité de la Société au cours de l'exercice écoulé et résultats chiffrés	41
3.2.2	Evolution récente et perspectives	44
3.2.3	Recherche et développement	44
3.2.4	Dépenses de nature somptuaire	44
3.2.5	Evolution des participations	44
3.2.6	Information sur les délais de paiement	45
3.2.7	Résultats financiers de la Société au cours des 5 derniers exercices	46

3.1 INFORMATIONS SUR LE GROUPE

3.1.1 RESULTATS DES ACTIVITES DU GROUPE

3.1.1.1 FAITS MARQUANTS

En 2018, NRJ GROUP a généré un chiffre d'affaires hors échanges de 392,3 millions d'euros (en progression de 2,6% par rapport à 2017) et un résultat opérationnel courant hors échanges de 33,7 millions d'euros, en hausse de 23,4 % (+ 6,4 millions d'euros). Ce résultat reflète :

- une baisse de 5,3 millions d'euros du résultat opérationnel courant hors échanges du pôle Radio, conséquence, d'une part, de la baisse du chiffre d'affaires hors échanges (- 5,5 millions d'euros pour le pôle) et, d'autre part, de la stabilité des charges en raison, principalement, de la structure de coûts quasi fixes de cette activité;
- la forte réduction de la perte opérationnelle courante hors échanges du pôle Télévision de 9,1 millions d'euros, qui résulte de la progression du chiffre d'affaires hors échanges (+ 3,5 millions d'euros ou + 4%) conjuguée à l'optimisation des charges, notamment celles du coût de grille. En France, le Groupe enregistre ainsi, pour son activité Télévision, les premiers résultats de sa stratégie de « rentabilité de l'audience » consistant à mener une stratégie d'investissement ciblée au profit de la rentabilité des audiences avec une évolution de ses grilles de programme ;
- la progression du résultat opérationnel courant des activités Diffusion (+ 4,7 millions d'euros), qui bénéficient d'éléments ponctuels favorables pour un montant global de 3,8 millions d'euros ; cette progression traduit notamment une amélioration de la rentabilité des activités de diffusion FM et TNT ;
- La baisse du résultat opérationnel courant hors échanges du pôle Autres Activités. Près de 50% de la variation de 2,1 millions d'euros provient d'une baisse des loyers audiovisuels facturés aux antennes radio et d'une baisse des loyers immobiliers facturés aux entités parisiennes. Le solde provient d'une progression ponctuelle des charges de holding.

En France en 2018, dans le cadre du nouveau projet de radio numérique du Conseil supérieur de l'audiovisuel qui permet d'envisager, pour la première fois depuis de nombreuses années, de réelles perspectives de développement, le Groupe a déposé le 21 novembre 2018, à l'occasion du lancement de l'appel métropolitain en DAB+, des dossiers de candidature en national pour NRJ, CHERIE, NOSTALGIE et RIRE ET CHANSONS. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des dossiers de candidatures déjà déposés auprès du Conseil pour les 4 radios du Groupe le 5 juin 2018 sur 3 zones et le 7 novembre 2018 sur 18 zones dans le cadre des appels aux candidatures locaux pour l'édition de services de radios multiplexés diffusés par voie hertzienne en mode numérique.

Par ailleurs, le Groupe a obtenu fin 2017 un réseau FM national et une licence FM locale en Suède, qui sont entrés en vigueur le 1^{er} août 2018, pour une durée de 8 ans. La couverture technique de NRJ en Suède passe ainsi de 65% à 83% de la population. Le Groupe a également signé un nouvel accord de coopération avec le groupe Bauer. Le Groupe peut ainsi continuer à investir sur le long terme en Suède et renforcer sa collaboration avec le groupe Bauer autour de la marque NRJ.

3.1.1.2 POLE RADIO

RADIO NATIONALE ET LOCALE EN FRANCE

Selon l'infographie « l'année Radio 2017-2018 » publiée par Médiamétrie, le média radio en France a confirmé sa puissance avec près de 43 millions d'auditeurs chaque jour, soit 79,3% des Français de 13 ans et plus, pendant une durée d'écoute moyenne de 2h51. Le public de la radio est assidu et régulier. La radio est le média le plus consulté le matin entre 6h et 9h avec 52% de consultation pour 45% pour internet, 26% pour la TV et 18% pour la presse papier.

Ce média dispose de nombreux atouts :

- la modernité car c'est le média de la mobilité ;
- il véhicule une image positive ;
- il est transgénérationnel ;
- en forte affinité avec les cibles d'influence ;
- avec des motivations d'écoute variées ;
- une grande diversité de l'offre,
- des spécificités locales.

Source Médiamétrie, Année Radio 2017-2018, octobre 2018

Parmi les médias, la radio est le premier métier du Groupe pour lequel il occupe une place de leader commercial en France sur la cible publicitaire des 25-49 ans⁽¹⁾ et atteint un niveau élevé de rentabilité.

Son offre publicitaire radio est commercialisée par les deux régies publicitaires du Groupe : NRJ GLOBAL (régie nationale) et NRJ GLOBAL REGIONS (nom commercial de REGIE NETWORKS, régie locale) qui emploient 360 commerciaux dont 74% sont en région.

Le Groupe bénéficie d'un portefeuille de radios musicales « équilibré » autour de quatre marques fortes et joue un rôle majeur sur le marché de la radio. En effet, les quatre radios du Groupe dont les positionnements permettent de couvrir une large part de la population en termes d'âge et de sexe, ont représenté en moyenne en 2018 une audience cumulée de 20,6%⁽²⁾ et une part d'audience de 14,0%⁽²⁾ sur la cible des 13 ans et plus, malgré une vague Novembre-Décembre profondément atypique en raison du mouvement « des gilets jaunes » qui a impacté les habitudes de consommation des médias des Français.

En France, NRJ GROUP représente avec ses 4 réseaux nationaux la 1^{ère} offre musicale et de divertissement. Son portefeuille de marques identitaires avec une promesse éditoriale forte, complémentaires et équilibrées, permet au Groupe de toucher globalement, avec ses 4 radios, 11,2 millions d'auditeurs quotidiens⁽¹⁾ et de proposer à ses annonceurs la 1^{ère} offre radio commerciale de France sur les deux cibles publicitaires principales : les 25-49 ans⁽¹⁾ et sur les Femmes Responsables Des Achats de moins de 50 ans⁽¹⁾.

Source Médiamétrie : 126 000 Radio - cible 13 ans et plus sauf cibles citées - de 5h à 24h - du lundi au vendredi - cumul année 2018,

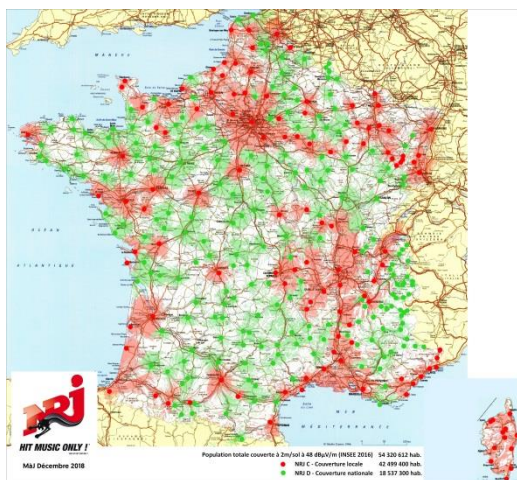
- (1) AC
(2) PDA

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

En 2018, le Groupe a poursuivi ses efforts visant à l'amélioration continue de la programmation musicale et des émissions de divertissement de ses 4 réseaux nationaux et maintenu un niveau élevé d'activité de son service Etudes (Call Out, auditoriums, Focus Group, enquêtes qualitatives et stratégiques...) avec pour objectifs de toujours mieux appréhender et anticiper les attentes des auditeurs et de répondre au plus près aux besoins des antennes.

NRJ

En 2018, le Groupe exploite un patrimoine de 337 autorisations d'émettre, dont 126 permettant de diffuser un programme local au format NRJ.



NRJ, la radio de référence de tous les nouveaux hits musicaux en France, réunit chaque jour près de 5,4 millions d'auditeurs⁽¹⁾. L'antenne, transgénérationnelle car séduisant les plus jeunes auditeurs comme leurs aînés, est composée majoritairement de musique en journée et accueille dans ses matinales, durant le « Drive » et en soirée, des émissions de divertissement originales et populaires. Toujours à l'écoute de son public, c'est aussi la radio partenaire des plus grands événements musicaux ; elle propose très régulièrement au grand public de se réunir pour des concerts gratuits organisés dans toute la France.

Les événements (NRJ Music Tour, concerts Pop Love...) se sont également succédé. Ces concerts gratuits contribuent à renforcer l'ancrage local et la proximité de nos radios en offrant la possibilité aux auditeurs d'aller à la rencontre des plus grandes stars et de vivre des moments d'exception. Ils rassemblent tous les publics et rencontrent un vrai succès (15 000 personnes à Compiègne et Roubaix, 45 000 personnes à Trélaté...).

S'appuyant sur ses atouts en Région, le Groupe a réalisé, en 2018, de nombreuses délocalisations d'émissions locales en réalisant des émissions spéciales en direct et en public à l'extérieur de ses studios à l'occasion du passage d'un artiste en tournée.

En 2018, NRJ, la marque phare du Groupe, est la 1^{ère} radio de France sur les moins de 65 ans⁽¹⁾, les Millénials⁽²⁾, les 25-49 ans⁽²⁾ et les Femmes Responsables des Achats de moins de 50 ans⁽²⁾.

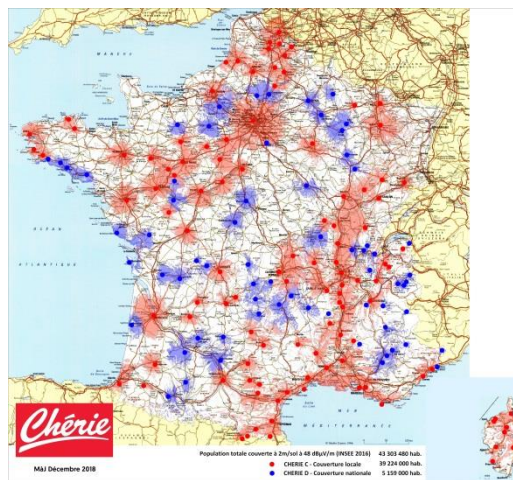
Fort du succès de son programme « Manu dans le 6/9 » 1^{ère} matinale sur les 25-49 ans⁽²⁾, les Millennials⁽²⁾ et les Femmes Responsables Des Achats de moins de 50 ans⁽²⁾, le Groupe a continué à innover en installant, sur la tranche horaire 17h-20h à la rentrée 2018/2019 et pour la première fois dans l'histoire de NRJ, un programme divertissant et interactif avec les auditeurs, animé par « Cauet et sa bande » qui se place première émission de France sur les moins de 60 ans⁽¹⁾, avec 1,5 million d'auditeurs quotidiens⁽³⁾. En conséquence, l'horaire des programmes locaux a évolué vers la tranche 13h-17h.

L'installation de ce programme reflète la stratégie du Groupe de développer la part de production de contenu de divertissement pour gagner en attractivité vis-à-vis des jeunes auditeurs. Le Groupe s'appuie sur son savoir-faire reconnu sur la matinale et ses soirées pour l'étendre ainsi au 17h-20h.

En décembre 2018, les résultats des « Radio Notes 2018 » ont mis à l'honneur la radio NRJ : Radio Musicale de l'année, Emission de Divertissement de l'année avec « C'Cauet sur NRJ » (17h-20h) et Emission de libre antenne nocturne avec « Le Rico Show » d'Aymeric Bonnery (20h-23h).

CHERIE

En 2018, le Groupe exploite un patrimoine de 178 autorisations d'émettre, dont 112 permettant de diffuser un programme local au format CHERIE.



CHERIE, la radio la plus féminine de France⁽⁴⁾, propose un univers musical de détente « Pop-Love » unique et mélodieux composé de titres dans l'air du temps des 10 dernières années mélangés à d'autres succès plus anciens. CHERIE est écoutée chaque jour par 2 millions d'auditeurs⁽¹⁾.

CHERIE, qui est engagée dans un travail dans la durée afin de faire progresser son audience, a procédé à la rentrée de la saison 2018-2019 à l'évolution de la formule de sa matinale. Le Groupe a ainsi souhaité confier ce programme stratégique à un animateur expérimenté. Depuis fin août 2018, « Le Réveil Chérie » est animé par Christophe Nicolas.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

NOSTALGIE

En 2018, le Groupe exploite un patrimoine de 262 autorisations d'émettre, dont 70 permettant de diffuser un programme local au format NOSTALGIE.



NOSTALGIE, radio musicale adulte, est positionnée sur un fond de catalogue exclusif des « Plus Grandes Chansons » avec 2/3 de sa programmation musicale dédiée aux années 80. La radio diffuse une musique majoritairement francophone et touche majoritairement un public de plus de 35 ans. NOSTALGIE qui a reçu le Grand Prix de la radio musicale nationale de l'année, au Salon 2019 de la Radio et de l'Audio Digital⁽⁵⁾ a vu son audience progresser de 12 % en un an⁽⁶⁾ en portant son nombre d'auditeurs quotidiens à 3,3 millions⁽¹⁾.

En 2018, NOSTALGIE enregistre la plus forte progression des radios musicales⁽⁷⁾ et confirme son attractivité avec une place de 2^{ème} radio musicale de France⁽⁸⁾ et de 1^{ère} radio musicale sur les 35-59 ans⁽⁹⁾.

RIRE & CHANSONS

En 2018, le Groupe exploite un patrimoine de 116 autorisations d'émettre, dont 4 permettant de diffuser un programme local au format RIRE & CHANSONS.



RIRE & CHANSONS, pendant de CHERIE en se positionnant comme la radio la plus masculine des radios musicales de France⁽¹⁰⁾, est la seule radio à proposer au grand public un programme reposant sur l'humour. Mélangeant les plus grands sketches à la découverte de la nouvelle scène des humoristes ainsi qu'un format musical à dominante Pop-Rock, la radio est écoutée quotidiennement par plus de 1,6 million d'auditeurs⁽¹⁾.

En 2018, la matinale « RIRE & CHANSONS 100% SKETCHES AVEC BRUNO ROBLES » mise en place à la rentrée 2016-2017, enregistre une progression sur tous ses indicateurs d'audience⁽¹¹⁾.

Sources : Médiamétrie 126 000 Radio, cumul année 2018 sauf périodes précisées, Lundi à Vendredi, 13 ans et plus ou cibles citées, 5h-24h ou tranches citées.

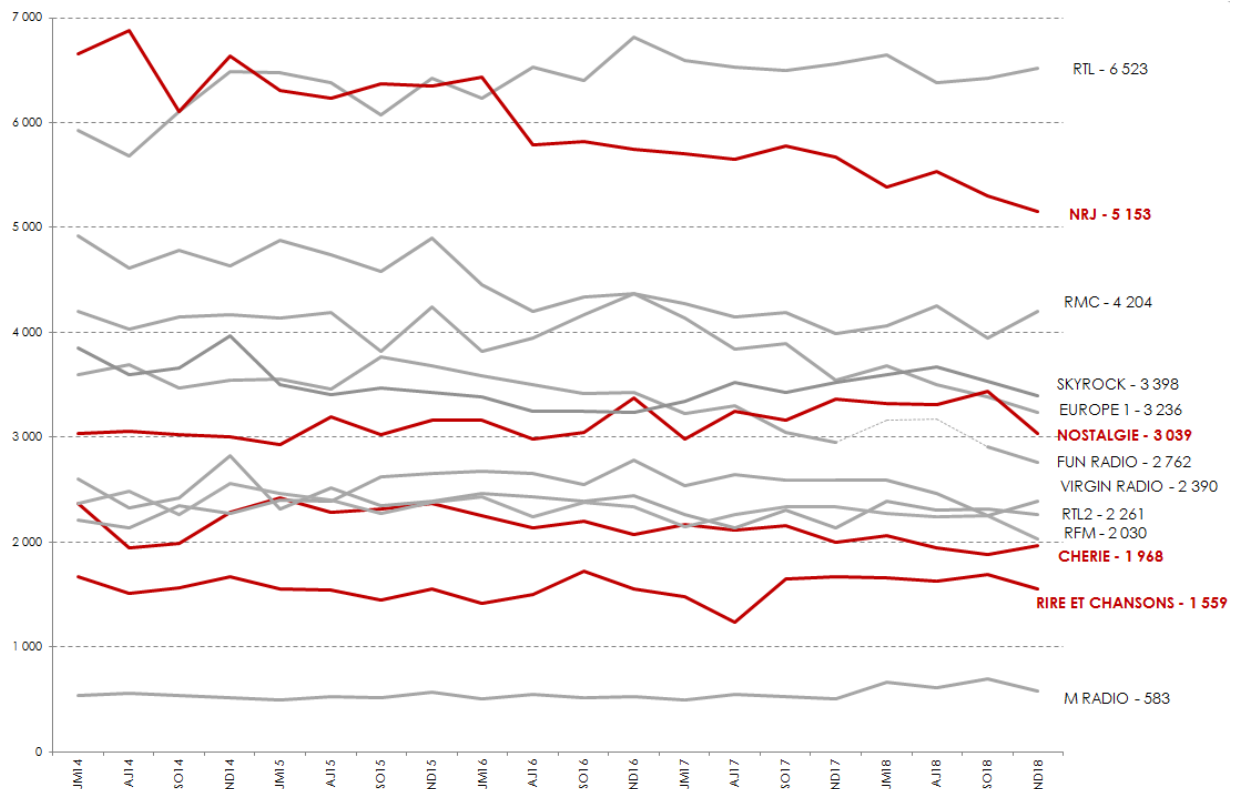
(1) AC (2) AC, QHM et PDA (3) 1539 000 auditeurs (4) QHM et AC en structure (5) Remise du prix le 24 janvier 2019 (6) Evolution PDA en %, Cumuls année 2018 versus année 2017 (7) Evolution du QHM en milliers vs 2017 (8) QHM et PDA (9) QHM et PDA ex aequo avec NRJ (10) QHM en structure (11) Évolutions de l'AC, du QHM, de la PDA et de la DEA vs 2017.

Pour mémoire, le Groupe a découvert en mai 2016 des messages des animateurs de la matinale de Fun Radio incitant les auditeurs à répondre aux enquêteurs de Médiamétrie et à sur-déclarer leur écoute de cette station s'ils étaient contactés par cet institut dans le cadre des études menées pour mesurer l'audience des stations de radio. La campagne de grande ampleur mise en œuvre par Fun Radio incitant ses auditeurs à mentir sur leurs habitudes d'écoute a été en place depuis a minima septembre 2015 et a conduit à fausser les résultats d'audience des autres radios, dont les stations radios du Groupe.

NRJ GROUP et ses filiales radios et régies ont assigné en décembre 2016 Fun Radio, RTL et IP France, société de régie publicitaire, devant le Tribunal de Commerce de Paris pour concurrence déloyale. La procédure est pendante à ce jour.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

Depuis 2014, l'audience cumulée des principaux réseaux nationaux de radios commerciales privées a évolué comme suit (Source : Médiamétrie, cible 13 ans et plus - de 5h à 24h - du lundi au vendredi – audience cumulée en milliers d'auditeurs quotidiens) :



LE DIGITAL

L'offre de NRJ GROUP est aujourd'hui structurée autour de :

- ♦ 8 sites internet,
- ♦ près de 240 radios digitales,
- ♦ 9 applications mobiles qui placent le Groupe à la pointe des nouveaux usages,
- ♦ une offre de « replay TV » et VOD gratuite puissante.

L'offre digitale est commercialisée par les deux régies publicitaires du Groupe : NRJ GLOBAL (régie nationale) et NRJ GLOBAL REGIONS (régie locale).

Sites internet

8 sites internet : 4 sites vitrines des stations de radio, le site NRJ PLAY regroupant les offres vidéos des marques TV et de l'ensemble des marques du groupe, ainsi que l'offre audio (radios digitales) du groupe, le site de couponing de proximité reducavenue.com ainsi que les sites NRJ GAMES et NRJ ACTIVE.

- ♦ 2,5 millions de visiteurs uniques sur les sites du Groupe en 2018⁽¹⁾,
- ♦ nrj.fr, 1^{er} site internet musical de France⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source : Médiamétrie, Internet Global, base Ordinateur, Mobile, Tablette – Sites uniquement - 2 ans et plus. Moyenne annuelle janvier-décembre 2018 : 2 513 000 visiteurs uniques- Parent NRJ Global.

⁽²⁾ Source : Médiamétrie, Internet Global, novembre 2018, 2+, catégorie Divertissement > Musique total pages vues (000), sites internet.

Applications mobiles

NRJ GROUP, un groupe fortement tourné vers le mobile, à l'image de son audience :

- ♦ 9 applications mobiles,
- ♦ plus de 84 millions de visites en 2018⁽¹⁾,
- ♦ NRJ est l'application radio musicale N°1 avec près de 3,4 millions de visites chaque mois sur l'ensemble de ses supports⁽²⁾.
- ♦ NRJ, 1^{ère} radio privée de France sur téléphone mobile⁽³⁾.

NRJ est 1^{ère} radio privée sur les supports multimédias avec la cible des 13 ans et plus⁽⁴⁾. Chaque jour, près de 1 auditeur sur 6 écoute NRJ sur les supports multimédias⁽⁵⁾.

Les applications du Groupe, disponibles sur iOS et Android, mais aussi Windows Phone, Samsung, Nokia, LG, Asus, Motorola et sur tablettes HP et Windows 8 proposent des contenus exclusifs et permettent notamment d'écouter *en live* chacune des 4 radios du Groupe, leurs près de 240 radios digitales associées mais aussi de revoir le meilleur de NRJ 12 ou de CHERIE 25 en *replay* et de consulter les podcasts des émissions phares.

Sources : ⁽¹⁾ AT Internet, 84 217 716 visites sur l'ensemble des applications du Groupe, janvier-décembre 2018. ⁽²⁾ ACPM-OJD. Classement unifié des applications, Décembre 2018, base marques mesurées, dont marques radios, ranking en nombre total de visites mobiles et tablettes, NRJ : 3 397 101 visites. ⁽³⁾ Médiamétrie Global Radio Volet 126 000 Septembre-Octobre 2018, L-V, 5h-24h, 13 +, Audience cumulée, téléphone mobile ⁽⁴⁾ Médiamétrie Global Radio Volet 126 000 Septembre-Octobre 2018, L-V, 5h-24h, cible 13 ans et +, audience cumulée, total supports multimédia ⁽⁵⁾ Médiamétrie Global Radio Volet 126 000 vague Septembre-Octobre 2018, L-V, 5h-24h, cible 13 ans et +. Contributions en pourcentage, total supports multimédias.

Radios digitales

Pionnier en décembre 2005 en matière de création de radios digitales, NRJ GROUP offre aujourd'hui à ses auditeurs un véritable écosystème musical avec près de 240 radios digitales organisées autour d'une vingtaine de thématiques et une promesse commune : Retrouver les hits référents des univers NRJ, NOSTALGIE, CHERIE et RIRE & CHANSONS. Disponibles sur les sites internet et les applications radio du Groupe, les TV Connectées et les agrégateurs de flux audio, les radios digitales du Groupe accompagnent les auditeurs partout, tout le temps.

En décembre 2018, le Groupe enregistre 43,7 millions de sessions d'écoutes actives⁽¹⁾, dont 29,4 millions réalisées en France⁽¹⁾, ce qui en fait le groupe privé leader des radios digitales musicales en France. Sur cette même période, NRJ est 1^{ère} marque radio musicale des radios digitales en France avec près de 14,2 millions d'écoutes actives⁽¹⁾.

Sources : ⁽¹⁾ ACPM-OJD, diffusion globale des radios digitales, décembre 2018. NRJ Group (données Monde : 43 696 445 écoutes actives +30s, données France : 29 409 087 écoutes actives +30s), NRJ (données France : 14 159 612 écoutes actives +30s).

Vidéos

Le Groupe a une présence forte sur la vidéo digitale avec près de 100 millions de vidéos vues sur ses propres supports⁽¹⁾ et plus de 580 millions de vidéos vues sur la plateforme vidéo YouTube⁽²⁾.

Sources : ⁽¹⁾ Cumuls des vidéos vues issues d'AT Internet et des données Box FAI, janvier-décembre 2018, NRJ Group, Sites et Applications + Box FAI : 98 964 052 vidéos vues ⁽²⁾ Youtube analytics 586 335 002 vidéos vues sur l'ensemble des chaînes Youtube éditées par le Groupe, janvier-décembre 2018.

Réseaux sociaux

NRJ, marque de radio musicale n°1 sur Facebook et Twitter avec respectivement 6,4 millions de fans et 4,1 millions de followers.

Sources : Socialbakers : Facebook et Twitter – ensemble des pages et des comptes officiels de l'univers NRJ au 27/02/2019, 6 360 000 fans et 4 052 000 followers non dédupliqués.

NRJ 12 se positionne : 1^{ère} chaîne TNT et 5^{ème} chaîne TV nationale sur Facebook avec plus de 2,1 millions de fans ; 1^{ère} chaîne TNT et 4^{ème} chaîne TV nationale sur Twitter, avec près de 3,0 millions de followers⁽¹⁾.

Source : ⁽¹⁾ Socialbakers, classement ad'hoc Twitter et Facebook des marques TV hertzienne TNT & TNT HD, janvier 2019, France.

En ce qui concerne l'activité digitale, le Groupe a traditionnellement privilégié une croissance organique basée sur le développement des sites et applications de ses propres médias radio et TV et de ses programmes phares.

Dans un contexte d'émergence des assistants personnels et enceintes intelligentes et de la demande croissante de contenu audio découlant de cette évolution technologique, le Groupe a fortement développé son offre avec de nouveaux podcasts en Radio (8 millions d'écoutes de podcasts en décembre 2018⁽¹⁾) et a rendu NRJ disponible sur Amazon Echo et HomePod dès leur lancement en France en juin 2018.

En 2018, NRJ se positionne comme la 1^{ère} radio de France sur le e-commerce⁽²⁾ ainsi que sur les enceintes connectées avec 54% des personnes possédant une enceinte connectée qui écoute NRJ⁽³⁾.

Sources : ⁽¹⁾ Données internes NRJ Group : 7 935 119 écoutes de podcasts ⁽²⁾ Kantar Media TGI Octobre 2018. Stations écoutées 8 derniers jours. Usage d'internet pour des achats de produits ou services. Cible 15 ans et +. ⁽³⁾ Médiamétrie, baromètre des enceintes connectées intelligentes, Novembre 2018, internautes 15 ans et +.

Enfin, le Groupe s'est adapté à l'exigence de *brand safety* prônée par les annonceurs en obtenant le label Digital Ad Trust en mars 2018 pour son site nrj-play.fr sur le display et la vidéo, et ce dès la première vague de labellisation. Le label Digital Ad Trust a été initié par le SRI, l'UDECAM, le GESTE, l'UDA, l'ARPP et l'IAB France et est destiné à valoriser, auprès des annonceurs, l'audience des sites qui s'engagent dans des pratiques publicitaires responsables.

SPECTACLES ET AUTRES PRODUCTIONS

LABEL MUSICAL

En 2018, le marché de la musique enregistrée a progressé, en France, de 1,8 % au global, avec une évolution de + 19 % sur le marché numérique et - 15 % sur les supports physiques⁽¹⁾. Dans un marché français dynamisé par la progression du streaming mais où la part des ventes physiques reste importante et représente plus de 43%⁽¹⁾ de l'ensemble des ventes (hors droits voisins et synchronisation), le label a enregistré un chiffre d'affaires stable en 2018. Le Label musical du Groupe a confirmé sa place de leader et a occupé la place de n°1 pendant 49 semaines en 2018 avec l'une de ses compilations (37 nouvelles compilations dans les bacs sur l'exercice, dont 30 à la marque NRJ)⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source SNEP : bilan 2018 du marché de la musique enregistrée
⁽²⁾ Source GFK).

NRJ MUSIC a poursuivi le développement des autres marques du Groupe (CHERIE, NOSTALGIE et NRJ 12 notamment) avec le lancement de 7 compilations (Nostalgie été, NRJ 12 Snow Hits 2018, NRJ 12 l'été 2018, NRJ 12 Best Of 2018, Les plus belles voix CHERIE 2018, Chérie été 2018, Chérie Noël 2018, etc.) et conclu de nouveaux accords de co-exploitation.

Ce sont ainsi près de 570 000 compilations qui ont été vendues sur l'exercice 2018.

Pour l'édition 2018 du concours NRJ Talent, le label est parti à la recherche d'un nouveau talent. C'est l'artiste Philippine qui a gagné l'enregistrement de son single coproduit par NRJ MUSIC et Universal Music France.

La société NRJ Publishing a confirmé son dynamisme ; en 2018, elle a déposé 121 nouvelles œuvres exploitant désormais un catalogue de 498 œuvres.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

SPECTACLES

En 2018, le Groupe n'a pas lancé de nouvelle comédie musicale, mais via des licences de marque, a effectué une exploitation patrimoniale internationale (au Japon notamment) de certaines de ses comédies musicales.

RADIO A L'INTERNATIONAL

Avec plus de 700 fréquences dans 17 pays (y compris la France), rassemblant plus de 28 millions d'auditeurs par semaine, NRJ/ENERGY est la 1^{ère} marque de radio musicale dans le monde.

Au cours de l'exercice 2018, le Groupe a continué de développer les marques, notamment NRJ/ENERGY et NOSTALGIE/NOSTALGIA, à l'international et a conforté son attractivité sur l'univers digital pour la marque NRJ/ENERGY avec :

- plus de 13,0 millions de sessions d'écoute de ses radios digitales hors France par mois,
- plus de 4,7 millions de fans sur Facebook hors France,
- et plus de 10,4 millions d'applications téléchargées hors France.

Le Groupe a, par ailleurs, poursuivi les synergies et le déploiement des meilleures pratiques françaises ou internationales (commercialisation, programmes, recherche musicale, événements, promotion, label, digital...).

ALLEMAGNE

En Allemagne, selon la dernière mesure d'audience, la marque ENERGY⁽¹⁾ totalise 293 000 auditeurs par heure moyenne en légère baisse de 1,0 % par rapport à la même vague de l'année précédente⁽²⁾.

Les stations contrôlées majoritairement et commercialisées par le Groupe (ENERGY CITY KOMBI⁽³⁾ + ENERGY Région de Stuttgart) sont écoutées par 203 000⁽²⁾ auditeurs par heure moyenne, en baisse de 5,1 % par rapport à la même vague de l'année dernière. Sur la cible publicitaire des 14-49 ans, ce chiffre est de 169 000 auditeurs par heure moyenne, en légère baisse de 2,9 % sur un an.

⁽¹⁾ ENERGY CITY KOMBI + ENERGY Région Stuttgart + ENERGY Saxe + ENERGY Brême

⁽²⁾ Source : MA 2018 Radio II - base population germanophone 14 ans et + - Lundi/Vendredi. Progression par rapport à la vague MA 2017 Radio II - base population germanophone 14 ans et + - Lundi/Vendredi

⁽³⁾ ENERGY Berlin + ENERGY Hambourg + ENERGY Munich + ENERGY Nuremberg

AUTRICHE

En Autriche, selon la dernière mesure d'audience, les stations ENERGY sont particulièrement bien positionnées sur la cible publicitaire des 14-49 ans qui est une cible privilégiée par les annonceurs. En effet, ENERGY est :

- 1^{ère} radio privée régionale à Vienne avec une audience cumulée jour de 8,0 %⁽¹⁾.
- 2^{ème} radio privée à Salzbourg avec une audience cumulée jour de 8,4 %⁽¹⁾.
- 2^{ème} radio privée à Innsbruck avec une audience cumulée jour de 3,8 %⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Source : Radiotest Q1-Q4 2018 - Lundi/Dimanche - Cible 14-49 ans.

BELGIQUE

• NRJ en Belgique francophone

Sur l'année 2018⁽²⁾ et sur la cible « Ensemble 12 ans et plus », NRJ obtient une part de marché de 6,1%, à comparer à 5,7 % en 2017⁽¹⁾.

• NOSTALGIE en Belgique francophone

Détenue à 50% avec le groupe MEDIAHUIS NV, NOSTALGIE enregistre une part de marché historique de 14,5 % en 2018⁽²⁾ à comparer à 13,6 % en 2017⁽¹⁾.

• CHERIE en Belgique francophone

Diffusée uniquement en digital depuis son lancement en février 2015, CHERIE obtient une part de marché de 0,3 % en 2018⁽²⁾.

Avec 914 583 auditeurs quotidiens à l'écoute des trois stations, le Groupe obtient en Belgique francophone une part d'audience de 22 %⁽²⁾ et séduit ainsi plus d'un auditeur francophone sur cinq.

• NOSTALGIE en Flandre

VLAANDEREN EEN, détenue à 50 % par NOSTALGIE en Belgique et à 50 % par le groupe MEDIAHUIS NV, obtient une part de marché de 6,6 % en 2018⁽²⁾, à comparer à 5,6 % en 2017⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Source : CIM Radio 2017-3 (W.2017 1+2+3), Cible 12 ans et +, Lundi- Dimanche 0h – 24h

⁽²⁾ Source : CIM RAM 2018 sept-déc., Cible 12 ans et +, Lundi- Dimanche 0h – 24h

SUISSE

En Suisse alémanique, ENERGY réunit 570 000 auditeurs quotidiens, en hausse de 13,5 % sur un an et confirme son leadership sur la cible publicitaire des 15-49 ans, dans chacune des trois villes dans lesquelles elle est implantée : Zurich, Berne et Bâle⁽¹⁾.

- A Zurich, avec 302 000 auditeurs quotidiens, ENERGY enregistre un record historique et renforce son leadership à la fois sur la cible « ensemble », sur la cible publicitaire des 15-49 ans et sur celle des jeunes 15-24 ans et 15-34 ans.

- A Berne, ENERGY enregistre également un record historique et renforce son leadership à la fois sur la cible « ensemble » avec 156 000 auditeurs quotidiens, sur la cible publicitaire des 15-49 ans et sur les cibles des jeunes 15-24 ans et 15-34 ans.

- A Bâle, ENERGY est écoutée par 112 000 auditeurs quotidiens, et renforce sa position de numéro 1 sur la cible publicitaire des 15-49 ans et sur les cibles jeunes 15-24 ans et 15-34 ans.

⁽¹⁾ Source : Publicadata - RadioControl 2^{ème} semestre 2018 - Lundi/Vendredi - Cible 15 ans et + - Suisse Alémanique.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

En Suisse romande, il est rappelé que le Groupe diffuse les programmes NRJ et NOSTALGIE à partir de la France. Avec respectivement 61 889 et 79 522 auditeurs sur l'ensemble de la Suisse romande⁽¹⁾, les radios NRJ et NOSTALGIE ont consolidé leur position sur leur zone de diffusion :

- NRJ est ainsi la 2^{ème} radio à Genève sur la cible 45-59 ans et 3^{ème} sur la cible publicitaire des 25-44 ans⁽²⁾,
- NOSTALGIE devient la 2^{ème} radio à Genève sur la cible ensemble 15+ ainsi que sur la population des 35 ans et plus⁽²⁾.

⁽¹⁾ Source : Publicadata - RadioControl 2^{ème} semestre 2018 - Lundi/Vendredi - Cible 15 ans et + - Suisse Romande.

⁽²⁾ Source : Publicadata - RadioControl 2^{ème} semestre 2018 - Lundi/Vendredi - Genève.

FINLANDE

Le Groupe opère en Finlande en partenariat, via un accord de coopération commerciale avec la société 3N RADIOT OY, filiale de la société BAUER MEDIA HOLDING OY du groupe BAUER RADIO Ltd.

Selon la dernière mesure d'audience :

- NRJ : la station rassemble 432 000 auditeurs par semaine⁽¹⁾, en recul de 3,1 % par rapport à la même vague en 2017.
- ♦ RADIO NOSTALGIA, avec 354 000 auditeurs par semaine, affiche une baisse de 9,0 % par rapport à la même vague en 2017⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Source : KRT 9-11/2018 – audience cumulée hebdomadaire –Groupe cible 9 ans et plus – Evolution par rapport à la vague 09-11/2017.

SUEDE

Il est rappelé que le Groupe opère en partenariat, via un accord de coopération avec la société BAUER MEDIA GROUP AB, filiale de la société BAUER RADIO Ltd.

Le Groupe a obtenu fin 2017 un réseau FM national et une licence FM locale en Suède, qui sont entrés en vigueur le 1^{er} août 2018, pour une durée de 8 ans. La couverture technique de NRJ en Suède passe ainsi de 65% à 83% de la population. Par ailleurs, le Groupe a signé un nouvel accord de coopération avec le groupe Bauer. Le Groupe peut ainsi continuer à investir sur le long terme en Suède et renforcer sa collaboration avec le groupe Bauer autour de la marque NRJ.

Depuis le 1^{er} août 2018, NRJ a réuni en moyenne 661 000 auditeurs quotidiens, en hausse de 13,0 %⁽¹⁾ par rapport à l'année 2017. NRJ enregistre une part d'audience de 10,8 %⁽¹⁾, en hausse de 25,6% par rapport à l'année 2017.

Source : TNS SIFO PPM/08-12/2018

⁽¹⁾ Lundi-Dimanche - Cible 12 ans et plus. Evolution par rapport à TNS SIFO PPM/2017.

ACCORDS DE LICENCE

En 2018, le Groupe a poursuivi l'exploitation et le développement de concessions de licences de marques, assurant ainsi sa présence dans 16 pays (hors France) dont 3 nouveaux territoires sur l'exercice : le Danemark, Chypre et la Flandre (partie néerlandophone de la Belgique).

Le modèle économique des accords de licence de marque est basé sur la perception d'une redevance s'élevant à un pourcentage du chiffre d'affaires assortie d'un minimum garanti, les partenaires étant sélectionnés en fonction de leur solidité financière et de la qualité de leur positionnement sur leur marché.

3.1.1.3 POLE TELEVISION

En télévision, le Groupe développe en France deux chaînes nationales gratuites, NRJ 12 et CHERIE 25 ainsi qu'une chaîne du câble, du satellite et de l'ADSL, NRJ HITS.

L'offre publicitaire en Télévision est commercialisée par la régie nationale du Groupe, NRJ GLOBAL.

En 2018, la principale source de revenus du pôle TV est NRJ 12, l'une des chaînes nationales de la télévision numérique terrestre (TNT) lancée en mars 2005.

La chaîne CHERIE 25 a été lancée le 12 décembre 2012. Elle est l'une des six chaînes numériques Haute Définition sélectionnées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel le 27 mars 2012 et autorisées à émettre en juillet de la même année.

La recomposition des audiences TV en 4+ observée ces dernières années au détriment des chaînes hertziennes historiques s'est arrêtée en 2018, puisque ces dernières voient leur PDA gagner 0,8 point⁽¹⁾ en 4+ par rapport à 2017 : Les chaînes TNT 2^{ème} génération continuent de progresser (+0,1 point⁽¹⁾ d'audience), de même que les chaînes thématiques (+0,2 point⁽¹⁾). La recomposition des audiences en 2018 se fait au détriment des chaînes TNT 1^{ère} génération qui enregistrent une baisse de leur PDA 4+ de 1,1 point⁽¹⁾.

Dans ce contexte concurrentiel, la PDA cumulée des deux chaînes gratuites du Groupe (NRJ 12 et CHERIE 25) s'établit, en 2018, à 2,5 %⁽²⁾ sur l'ensemble du public (baisse de 0,2 point⁽¹⁾ par rapport à 2017), à 3,0 %⁽²⁾ sur la cible 25-49 ans et à 3,4 %⁽²⁾ sur la cible Femme Responsable des Achats de moins de 50 ans.

Sources : Médiamétrie-Médiamat

⁽¹⁾ PDA en jour de vision, cible 4+ ou cibles citées, 03h-27h, L à D, année 2018 versus année 2017, évolution de la PDA en points.

⁽²⁾ PDA en jour de vision, cible 4+ ou cibles citées, 03h-27h, L à D, année 2018.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

NRJ 12

Dans un contexte de baisse de la part d'audience 4+ des chaînes TNT 1^{ère} génération, NRJ 12 enregistre en 2018 une part d'audience de 1,5 %⁽¹⁾ sur l'ensemble du public, en retrait de 0,1 point⁽²⁾ par rapport à 2017. Le Groupe a engagé en début d'année 2018 un travail d'optimisation de sa grille et de ses audiences afin de favoriser l'amélioration des résultats financiers de sa chaîne. Les décisions éditoriales se manifestent notamment avec un épisode inédit de ses séries-réalité quotidiennes (LES ANGES 10 puis LES VACANCES DES ANGES 3) positionné en Access Prime Time de 19h à 20h. La chaîne réalise ainsi une progression de sa PDA 4+ sur cette case stratégique et prioritaire de 0,6 point à 1,9 %⁽³⁾.

Forte de ses aspérités éditoriales, NRJ 12 se positionne en 2018 comme leader TNT en Access Prime Time (17h-20h) auprès des 15-24 ans avec 7,6 %⁽⁴⁾ de PDA. Son programme phare LES ANGES a rassemblé 511 000⁽⁵⁾ téléspectateurs en moyenne sur l'ensemble de la saison 10 et réalisé une audience historique pour la chaîne sur la tranche 19h-20h.

En Prime Time, NRJ 12 a su consolider ses marques emblématiques avec notamment le succès de CRIMES le lundi soir (906 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 30 avril). Ce magazine a réalisé une saison 2017/2018 record depuis son lancement en 2013.

NRJ 12 demeure également une chaîne de rendez-vous cinéma avec des succès tels que KISS AND KILL le 12 juin (844 000⁽⁵⁾ téléspectateurs) et LE PIC DE DANTE le 6 novembre (808 000⁽⁵⁾ téléspectateurs). Enfin, les séries emblématiques du week-end continuent de rassembler un large public avec le succès de THE BIG BANG THEORY (672 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 17 mars), de THE MIDDLE le samedi (432 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 3 mars 2018), mais aussi de AMERICAN DAD le dimanche (245 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 11 novembre 2018).

En 2018, NRJ 12 a continué à innover et a enregistré le lancement réussi, sur la tranche horaire 13h40-14h30, d'un nouveau programme « Crimes et faits-divers : la quotidienne ». Cette nouvelle émission, animée en direct par Jean-Marc Morandini, a rapidement trouvé son public en doublant la moyenne de la case, avec une progression notamment de 1,1 point sur la PDA 4+ qui s'établit à 2,1 %⁽⁶⁾.

En 2018, ce sont en moyenne chaque jour près de 5,7 millions⁽⁷⁾ d'individus qui ont regardé NRJ 12.

Sources : Médiamétrie-Médiamat

⁽¹⁾ PDA en jour de vision, cible 4+ ou cibles citées, 03h-27h, L à D, année 2018.

⁽²⁾ PDA en jour de vision, cible 4+ ou cibles citées, 03h-27h, L à D, année 2018 versus année 2017, évolution de la PDA en points.

⁽³⁾ PDA en réaffectation, 4+, 19h-20h, L à V, année 2018 (hors été) versus année 2017 (hors été).

⁽⁴⁾ Audiences en réaffectation, PDA, 15-24 ans, année 2018 (hors été), lundi à vendredi, 17h00-20h00. Ranking sur la PDA.

⁽⁵⁾ Audience à date en réaffectation, TME 4+.

⁽⁶⁾ Audience en réaffectation, PDA 4+, Septembre-Décembre 2018 versus Septembre-Décembre 2017, lundi à vendredi, 13h40-14h30, évolution en points avec +1,1 point.

⁽⁷⁾ Année 2018, TCE : 5 659 000 individus 4+.

CHERIE 25

CHERIE 25 a enregistré en 2018 une PDA sur l'ensemble du public stable de 1,1 %⁽¹⁾. La PDA 4+ du prime-time de CHERIE 25 a toutefois continué de progresser de 8 %⁽²⁾ par rapport à 2017 et s'élève à 1,4 %⁽³⁾.

La promesse claire de la chaîne « Tous les soirs un film » constitue un socle d'audience et a permis en 2018 d'enregistrer une PDA 4+ de 1,6 %⁽⁴⁾ sur les deux soirées cinéma hebdomadaires. Plusieurs succès d'audience se distinguent et notamment :

- MILLENIUM LE FILM (664 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 24 mai 2018)
- L'IVRESSE DU POUVOIR (642 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 29 octobre 2018)
- APPARITIONS (628 000⁽⁵⁾ téléspectateurs le 8 février 2018).

Depuis la rentrée 2018, CHERIE 25 a également réussi à installer un nouveau rendez-vous de fiction en Access Prime Time avec notamment la série Médium avec des gains d'audiences sur les cibles prioritaires (+0,2 point sur la cible 4+⁽⁶⁾, +0,3 point sur la cible 25-49 ans⁽⁶⁾ et +0,7 point sur la cible FRDA-50 ans⁽⁶⁾).

CHERIE 25, enregistre depuis la rentrée 2018 une part d'audience 4+ en Access Prime Time de 0,9 %⁽⁷⁾.

Enfin, CHERIE 25 propose en journée des magazines fédérateurs qui rassemblent un large public avec les tops audiences suivantes :

- SNAPPED, le 14 août, avec 337 000⁽⁵⁾ téléspectateurs,
- SOUS LES JUPONS DE L'HISTOIRE, le 29 décembre, avec 249 000⁽⁵⁾ téléspectateurs,
- LES ENQUETES IMPOSSIBLES, le 15 août, avec 287 000⁽⁵⁾ téléspectateurs.

Chaque jour, ce sont en moyenne près de 4,4 millions de téléspectateurs qui regardent CHERIE 25⁽⁸⁾.

Sources : Médiamétrie-Médiamat

⁽¹⁾ PDA en jour de vision, 4+, 03h-27h, L à D, année 2018.

⁽²⁾ PDA en réaffectation, 4+, 21h00-22h30, L à D, année 2018 versus année 2017, évolution de la PDA en %.

⁽³⁾ PDA en réaffectation, 4+, 21h00-22h30, L à D, année 2018.

⁽⁴⁾ PDA moyenne des films diffusés en Prime Time les lundis et jeudis en réaffectation en 2018.

⁽⁵⁾ 2018, Audience à date en réaffectation, TME 4+.

⁽⁶⁾ PDA en réaffectation, 4+ et cibles citées, 18h00-21h00, L à V, Septembre-Décembre 2018 versus Septembre-Décembre 2017, évolution de la PDA en points.

⁽⁷⁾ PDA en réaffectation, 4+, 18h00-21h00, L à V, Septembre-Décembre 2018.

⁽⁸⁾ Année 2018, TCE : 4 357 000 individus 4+.

NRJ HITS

Leader incontesté des chaînes musicales du câble, satellite et ADSL

Depuis plus de 10 ans, en cohérence avec la programmation musicale de la radio NRJ, NRJ HITS offre chaque jour une programmation 100 % musicale, avec tous les clips du moment, les nouveautés, les hits et les concerts des plus grandes stars.

Ainsi, grâce à la notoriété de la marque NRJ et à son savoir-faire en matière de programmation musicale, la chaîne NRJ HITS a confirmé son statut de 1^{ère} chaîne musicale du câble-satellite et ADSL⁽¹⁾ sur l'ensemble des cibles commerciales⁽²⁾ avec plus de 4,0 millions de téléspectateurs chaque mois⁽³⁾ et plus de 404 000 téléspectateurs chaque jour⁽⁴⁾. NRJ HITS confirme son leadership avec une avance de 97% sur le suivant immédiat⁽⁵⁾.

Sources : Médiamétrie, Médiamat'Thematik, Audience Consolidée, vague 36 (3 septembre 2018- 17 février 2019), L à D, 3h-27h,

⁽¹⁾ Ranking des chaînes musicales sur le TME 4+

⁽²⁾ 25 cibles standards de médiamétrie, leadership en TME

⁽³⁾ Couverture 4 semaines seuil de vision 10 secondes consécutives

⁽⁴⁾ TCE

⁽⁵⁾ Avance en % de TCE

3.1.1.4 POLE DIFFUSION

En 2018, le Groupe a poursuivi le développement de son activité de diffusion sur le marché de la Télévision Numérique Terrestre avec le gain de nouveaux contrats remportés à l'occasion des premières rotations des contrats de diffusion du multiplex R7 et le renouvellement pour 5 années supplémentaires de la quasi-totalité des contrats R1 à R6 arrivées à échéance en 2018.

Ainsi, towerCast a « allumé » 20 diffusions supplémentaires en TNT dans un contexte toujours maintenu sous une forte pression concurrentielle et assure désormais 2173 prestations de diffusion concernant les réseaux primaire et secondaire, soit plus de 23 % de part de marché.

En 2018, towerCast a également déployé 27 nouvelles prestations de diffusion en FM (privées et publiques), notamment par le gain de contrats à l'occasion d'appels à candidature du Conseil supérieur de l'audiovisuel et à des appels d'offres clients. A fin 2018, towerCast assure désormais 1 857 prestations de diffusion, soit plus de 25 % de part de marché en FM (dont 29 % de part de marché en FM privée).

En 2018, towerCast a continué d'investir significativement dans ses infrastructures, afin, d'une part, de proposer aux éditeurs de radio et de télévision une offre en infrastructures plus compétitives et, d'autre part, de réduire sa propre dépendance vis-à-vis de l'opérateur historique dominant TDF.

Enfin, suite à la publication par le CSA, en décembre 2017, de la « feuille de route 2018-2020 pour le déploiement du DAB+ » et au lancement d'appels à candidatures auprès des éditeurs de radio, towerCast SAS s'est positionné également en 2018 sur ce nouveau marché de diffusion des radios en France.

3.1.1.6 RESULTATS DE L'EXERCICE 2018

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Chiffre d'affaires hors échanges	392,3	382,2	+2,6%
EBITDA ⁽¹⁾ hors échanges	57,1	50,2	+13,7%
Résultat Opérationnel Courant hors échanges (ROCAE)	33,7	27,3	+23,4%
Marge opérationnelle courante ⁽²⁾	8,6%	7,1%	
Résultat opérationnel courant	32,3	27,2	+18,8%
Charges et produits opérationnels non courants	0,0	0,0	
Résultat opérationnel	32,3	27,2	+18,8%
Résultat financier	1,1	(0,4)	
Impôts sur le résultat	(12,8)	(8,6)	-48,8%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises	1,7	1,6	+6,2%
Résultat net de l'ensemble consolidé	22,3	19,8	+12,6%
Dont part attribuable aux intérêts minoritaires	0,3	0,0	
Résultat net part du Groupe	22,0	19,8	+11,1%

⁽¹⁾ Résultat opérationnel courant hors échanges (ROCAE), avant amortissements et variation des provisions comptabilisées au sein du résultat opérationnel courant mais après dépréciations sur actifs courants. La variation des provisions s'entend hors reprises de provisions utilisées (portées en déduction de la charge supportée)

⁽²⁾ ROCAE / Chiffre d'affaires hors échanges

En 2018, le **chiffre d'affaires consolidé hors échanges** du Groupe s'est élevé à 392,3 millions d'euros contre 382,2 millions d'euros en 2017, soit une progression de 2,6 %.

Au titre de l'exercice 2018, l'**EBITDA hors échanges** s'inscrit en hausse de 13,7 % (soit + 6,9 millions d'euros) à 57,1 millions d'euros contre 50,2 millions d'euros en 2017, la hausse de 10,1 millions d'euros du chiffre d'affaires s'accompagnant d'une hausse des charges (hors amortissements et variation des provisions telles que définies en⁽¹⁾) de 3,2 millions d'euros.

Le résultat opérationnel courant hors échanges s'établit à 33,7 millions d'euros en 2018, en progression de 23,4 % par rapport à celui de 2017. Après prise en compte du résultat sur échanges, le **résultat opérationnel courant** s'est élevé à 32,3 millions d'euros en 2018 contre 27,2 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 18,8 %.

Le **résultat financier** de l'exercice 2018 est un bénéfice de 1,1 million d'euro, à comparer à un déficit de 0,4 million d'euros à la clôture de l'exercice 2017. La faiblesse des taux d'intérêt continue de pénaliser le rendement de la trésorerie placée du Groupe (0,2 million d'euros au titre de l'exercice 2018), tandis que le coût de l'endettement financier augmente légèrement en raison des financements souscrits en 2018. Les autres charges et produits financiers sont un produit net de 1,1 million d'euros : Ils intègrent principalement un produit financier net de 2,7 millions d'euros lié à la variation de juste valeur, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, des titres de participation non consolidés et notamment des titres Euro-Information Telecom. Cette variation est comptabilisée pour la première fois au sein du compte de résultat en application de la norme IFRS 9 en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2018. L'impact favorable de cette réévaluation est obéré par la constatation d'une dépréciation de 1,9 million d'euros sur un encours de prêt consenti à une entité du pôle de Suisse alémanique.

La charge d'**impôts sur le résultat** s'établit à 12,8 millions d'euros en 2018 à comparer à 8,6 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 4,2 millions d'euros qui s'explique par une progression des résultats mais également par une hausse du taux d'impôt effectif. Ce dernier ressort en effet à 38,46% au titre de l'exercice 2018 à comparer à 32,23% au titre de l'exercice 2017, rappel étant fait que la charge de CVAE est inscrite dans cette rubrique et représente une imposition globale moyenne de 6,16% en 2018. La progression du taux d'impôt effectif résulte de divers facteurs dont les plus importants sont l'impact favorable de 1,8 million d'euros qu'avait eu, en 2017, l'activation de déficits fiscaux non reconnus auparavant ainsi que l'impact favorable de 0,9 million d'euros qu'avait généré l'abaissement du taux d'impôt sur les sociétés tel que prévu par la loi de finances pour 2018.

La **quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises** est un gain net de 1,7 million d'euros, d'un montant comparable à celui constaté à la clôture de l'exercice 2017 (1,6 million d'euros). Nostalgie SA (Belgique) et sa filiale flamande sont les principaux contributeurs à ce résultat.

Au total, le **résultat net, part du Groupe**, s'établit à 22,0 millions d'euros en 2018, à comparer à 19,8 millions d'euros en 2017.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

CHIFFRE D'AFFAIRES ET RESULTAT OPERATIONNEL COURANT (HORS ECHANGES) PAR SECTEUR

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Radio ⁽¹⁾	235,0	240,5	-2,3%
Télévision	90,8	87,3	+4,0%
Diffusion	66,5	54,4	+22,2%
Chiffre d'affaires hors échanges	392,3	382,2	+2,6%

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Radio ⁽¹⁾	34,9	40,2	-13,2%
Télévision	(19,4)	(28,5)	+31,9%
Diffusion	19,6	14,9	+31,5%
Autres activités	(1,4)	0,7	N.A
ROC hors échanges	33,7	27,3	+23,4%
Résultat sur échanges	(1,4)	(0,1)	N.A
Résultat Opérationnel Courant	32,3	27,2	+18,8%

® Données retraitées après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

(1) Le Groupe a modifié la structure des pôles de son information sectorielle en créant le Pôle Radio qui regroupe désormais les Pôles MME et Activités Internationales aux caractéristiques économiques similaires. Les Pôles Télévision, Diffusion et Autres Activités restent inchangés.

RADIO

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Chiffre d'affaires hors échanges	235,0	240,5	-2,3%
ROC hors échanges	34,9	40,2	-13,2%

® Données retraitées après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

Le Pôle Radio regroupe depuis le 1^{er} janvier 2018 :

- les activités de l'ancien pôle Médias Musicaux et Événementiel (« MME ») : Radio nationale et locale, Digital, Événementiel ainsi que l'activité Spectacles et Autres Productions,
- les activités de l'ancien pôle Activités Internationales, soit :
 - les pays exploités via une exploitation directe (Allemagne, Autriche, Belgique),
 - les pays exploités au sein d'un partenariat (Suède, Finlande),
 - les pays exploités via une redevance de licence de marque. Il faut noter que la Norvège, qui était jusqu'à la fin de l'année 2017 exploitée via un contrat de partenariat, est exploitée depuis le 1^{er} janvier 2018 via un contrat de redevance de marque. Les produits et les charges de ce pays ne sont donc plus reconnus dans les comptes consolidés du Groupe, sans que ce changement de mode d'exploitation ait une incidence sur le Résultat Opérationnel Courant hors échanges du Pôle Radio.

L'activité du pôle Radio tel que défini ci-dessus enregistre en 2018 un chiffre d'affaires hors échanges de 235 millions d'euros, en baisse de 2,3% par rapport à 2017.

Cette baisse s'explique par les éléments suivants :

- l'activité Radio réalisée en France, en léger repli, a été pénalisée au 4^{ème} trimestre par le mouvement des gilets jaunes,
- l'activité Radio à l'international est impactée par la modification, rappelée ci-dessus et sans impact sur le Résultat Opérationnel Courant hors échanges, du mode d'exploitation en Norvège,
- l'activité Digital en France est en croissance de plus de 10%,
- les activités Événementiel et celles concernant les Spectacles et Autres Productions en France enregistrent une légère croissance de 0,4 million d'euros.

Corrigée de l'effet cumulé « gilets jaunes en France », et du changement du mode d'exploitation en Norvège pour un montant total proche de 3 millions d'euros, le chiffre d'affaires du pôle Radio du Groupe serait quasi stable en 2018.

Les charges du Pôle Radio affichent dans leur ensemble une stabilité, du fait :

- de la baisse des charges de la Norvège à hauteur de 2,8 millions d'euros du fait du changement du mode d'exploitation,
- de l'augmentation des charges des activités françaises pour 1,9 million d'euros, portée pour près de 70% par le développement des activités Digital et Spectacles et Autres Productions. Le Groupe a également investi dans ses programmes radios et engagé le renforcement de ses équipes commerciales,

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

- de la progression des charges en Suède (+0,5 million d'euros). Après 25 ans d'exploitation d'un réseau multi-villes représentant une couverture technique de l'ordre de 65% et un partenariat avec le groupe BAUER, NRJ Sweden AB a obtenu fin 2017, pour un début d'exploitation le 1^{er} août 2018, un réseau national représentant une couverture technique de 83%. L'ensemble des fréquences sur lesquelles le programme NRJ était diffusé ont été changées et le format NRJ a été lancé dans plusieurs nouvelles villes. Un nouveau partenariat a été également signé avec BAUER MEDIA GROUP.

Ainsi, le résultat opérationnel courant hors échanges du Pôle radio du Groupe s'établit au 31 décembre 2018 à 34,9 millions d'euros, en baisse de 13,2 %

TELEVISION

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Chiffre d'affaires hors échanges	90,8	87,3	+4,0%
ROC hors échanges	(19,4)	(28,5)	+31,9%

® Données retraitées après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

En 2018, le pôle TV enregistre une hausse de son chiffre d'affaires hors échanges de 4,0 % à 90,8 millions d'euros en surperformant le marché⁽¹⁾. Cette croissance, deux fois plus élevée que celle enregistrée sur l'exercice précédent, résulte de la très bonne performance commerciale de CHERIE 25 et de NRJ HITS, qui enregistrent toutes deux une croissance à deux chiffres de leur chiffre d'affaires hors échanges, NRJ 12 affichant une quasi stabilité de son chiffre d'affaires.

En 2018, la PDA cumulée des deux chaînes gratuites de NRJ Group (NRJ 12 + CHERIE 25) s'établit à 2,5 %⁽²⁾ sur l'ensemble du public, à 3,0 %⁽²⁾ sur la cible 25-49 ans et à 3,4 %⁽²⁾ sur la cible Femme Responsable des Achats de moins de 50 ans.

Sur l'exercice 2018, le Groupe a engagé un travail d'optimisation de ses grilles et de ses audiences et a privilégié l'amélioration de la rentabilité de ses chaînes. Le point d'audience en 4+ rapporte 35 millions d'euros de chiffre d'affaires publicitaire en 2018, soit un gain de 4 millions en un an.

La hausse du chiffre d'affaires hors échanges de 3,5 millions d'euros conjuguée à l'optimisation du coût de grille notamment (les charges du pôle baissent de 5,6 millions d'euros) a permis de réduire fortement la perte opérationnelle courante hors échanges du pôle Télévision à 19,4 millions d'euros en 2018 versus 28,5 millions d'euros en 2017.

(1) BUMP : Baromètre Unifié du Marché Publicitaire, communiqué de presse du 22 novembre 2018 sur le marché publicitaire des 9 premiers mois de 2018 : Evolution du marché publicitaire en TV versus 2017 +1,8 % au T1 2018, +1,6 % au S1 2018 et +2,3 % sur les 9 premiers mois de 2018 pour une évolution du chiffre d'affaires du pôle TV de NRJ Group de +10,8 % au T1 2018, de +10,7 % au S1 2018 et de + 8,6 % sur les 9 premiers mois de 2018 .

(2) Médiamétrie, Médiamat, PDA en jour de vision, Pôle TV NRJ Group = agrégat NR12 + Chérie 25, 4+ ou cibles citées, 03h-27h, L&D, année 2018.

DIFFUSION

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Chiffre d'affaires hors échanges	66,5	54,4	+22,2%
EBITDA ⁽¹⁾	33,3	27,3	+22,0%
ROC hors échanges	19,6	14,9	+31,5%

(1) Résultat opérationnel courant hors échanges, avant amortissements et variation des provisions comptabilisées au sein du résultat opérationnel courant mais après dépréciations sur actifs courants. La variation des provisions s'entend hors reprises de provisions utilisées (portées en déduction de la charge supportée).

® Données retraitées après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

Au titre de 2018, le chiffre d'affaires hors échanges du pôle Diffusion s'établit à 66,5 millions d'euros, en progression de 22,2% par rapport à l'année 2017. Retraité des prestations ponctuelles, le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 affiche une croissance organique de 7%, tirée par la progression des activités de diffusion FM et, dans une moindre mesure, de celles des activités TNT.

L'EBITDA s'est élevé à 33,3 millions d'euros en 2018 contre 27,3 millions d'euros en 2017 (+22,0%) et le résultat opérationnel courant hors échanges s'est élevé à 19,6 millions d'euros en 2018 à comparer à 14,9 millions d'euros en 2017, soit une progression de 4,7 millions d'euros (+31,5%). Cette progression reflète une amélioration de la rentabilité des activités de diffusion FM et TNT et bénéficie également d'éléments ponctuels pour un montant global de 3,8 M€.

AUTRES ACTIVITES

(en millions d'euros)	2018	2017®	Variation
Chiffre d'affaires hors échanges	-	-	-
ROC hors échanges	(1,4)	0,7	N.A

® Données retraitées après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

Le résultat opérationnel courant hors échanges du pôle Autres Activités, qui inclut les charges et produits liés à la gestion et à la refacturation des fonctions supports (audiovisuel, informatique, immobilier, services généraux et fonctions de direction) est une perte de 1,4 million d'euros en 2018 à comparer à un profit de 0,7 million d'euros en 2017. Près de 50% de la variation de 2,1 millions d'euros provient d'une baisse des loyers audiovisuels facturés aux antennes radio et d'une baisse des loyers immobiliers facturés aux entités parisiennes. Le solde provient d'une progression ponctuelle des charges de holding.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

3.1.2 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT

FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES

(en millions d'euros)	2018	2017®
Marge Brute d'Autofinancement (« MBA ») avant résultat financier et charge d'impôts	57,4	50,2
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (hors impôts sur le résultat)	21,2	11,1
Impôts sur le résultat (versés) / remboursés y compris CICE et autres crédits d'impôt	(8,0)	(12,7)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité (A)	70,6	48,6
Décaissements nets liés à l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(49,2)	(12,8)
Encaissements (décaissements) nets sur cessions (acquisitions) d'actifs financiers non courants	(0,9)	(1,6)
Incidence des variations de périmètre	(0,2)	(0,2)
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations d'investissement (B)	(50,3)	(14,6)
Free cash-flow (A) + (B)	20,3	34,0
Opérations sur les emprunts et les autres passifs financiers		
Souscription nette (remboursement net) d'emprunts	15,2	(4,9)
Produits (charges) financiers nets encaissés (décaissés)	(1,5)	(0,4)
Opérations avec les actionnaires		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère du Groupe	(11,6)	-
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	(0,3)	(1,0)
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations de financement	1,8	(6,3)
Incidence de la variation des cours des devises	(0,3)	(0,3)
Variation de la trésorerie nette	21,8	27,4

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

Au 31 décembre 2018, la trésorerie nette s'élève à 221,5 millions d'euros à comparer à 199,7 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une progression de 21,8 millions d'euros qui s'explique comme suit :

Flux nets générés par l'activité

Ces flux s'élèvent à + 70,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2018 à comparer à + 48,6 millions d'euros au titre de l'exercice 2017, soit une progression significative de 22 millions d'euros qui résulte de l'impact combiné de trois éléments :

- **La progression de la MBA** avant résultat financier et charge d'impôts (+7,2 millions d'euros) corrélée à l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe ;
- **une diminution du Besoin en Fonds de Roulement** plus significative que celle qui avait été enregistrée à la clôture de l'exercice 2017 (variation nette cumulée de 10,1 millions d'un exercice à l'autre) ;
- **l'impact favorable des flux nets d'impôts sur le résultat**, en diminution de 4,7 millions d'euros d'un exercice à l'autre, en raison, notamment, de l'imputation sur les acomptes dus au titre de l'exercice 2018 d'un excédent de versement de 6,1 millions constaté à la clôture de l'exercice 2017.

Flux affectés aux opérations d'investissement

Ces flux représentent un investissement de 50,3 millions d'euros, en forte progression par rapport à l'exercice 2018, principalement en raison du versement, par NRJ

Sweden AB, d'un montant équivalent à 31,7 millions d'euros aux autorités suédoises. Ce règlement fait suite à l'obtention par cette société, du droit d'exploitation, depuis le 1^{er} août 2018 et pour une période de 8 ans, d'une licence FM nationale et d'une licence FM locale qui lui permet de porter de 65% à 83% sa couverture technique du territoire. Le solde des décaissements, en progression de 4 millions d'euros par rapport à l'exercice 2017, résulte d'investissements en diffusion à hauteur de 10,7 millions d'euros, d'aménagements immobiliers à hauteur de 2,8 millions d'euros et d'investissements techniques liés, notamment, à la mise à niveau de studios à Paris et en régions et à l'activité digitale, à hauteur de 3,6 millions d'euros.

Flux nets affectés aux opérations de financement

Ces flux, d'un montant net de 1,8 million d'euros, résultent de deux principaux éléments : Le versement d'un dividende de 11,6 millions d'euros aux actionnaires de la société mère du Groupe, et, à l'inverse, l'encaissement d'un montant net d'emprunts de 15,2 millions d'euros. Les investissements du Groupe en Suède ont en effet été réalisés en partie grâce à des financements externes à hauteur d'un montant équivalent à 21,2 millions d'euros (dont 1,1 million ont d'ores et déjà été remboursés en 2018), tandis que la société towerCast a poursuivi le remboursement des emprunts qu'elle avait souscrits en 2014 et qui sont par ailleurs presque intégralement remboursés à la clôture de l'exercice 2018.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

BILAN CONSOLIDE

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [®]
Goodwill	133,4	133,2
Autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles ⁽¹⁾	229,4	201,7
Participations dans les entreprises associées et les co-entreprises	8,0	7,2
Actifs financiers non courants (nets des dettes liées)	10,3	8,6
Actifs non courants ⁽²⁾	381,1	350,7
Stocks	21,9	35,2
Clients et autres débiteurs	170,0	168,1
Fournisseurs et autres créditeurs (hors dettes sur actifs non courants)	(150,6)	(140,9)
Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité ⁽³⁾	41,3	62,4
Provisions	(20,2)	(19,9)
Provisions	(20,2)	(19,9)
Passif net d'impôts différés	(3,5)	(3,8)
Créance nette d'impôts exigibles	1,3	6,2
Créances / (dettes) d'impôts	(2,2)	2,4
Passifs financiers liés aux opérations de financement	(22,9)	(7,6)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	221,5	199,7
Excédent net de trésorerie	198,6	192,1
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère du Groupe	598,2	587,6
Participations ne donnant pas le contrôle	0,4	0,1
Capitaux propres consolidés	598,6	586,7
TOTAL BILAN	804,4	769,2

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

(1) Montant net des dettes à l'égard des fournisseurs d'immobilisations

(2) Hors actifs d'impôts différés

(3) En valeur nette de dépréciation, hors impôts et hors provisions

Le total du bilan s'élève à 804,4 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit un montant en progression de 35,2 millions (4,6%) par rapport à celui de l'exercice précédent. Les évolutions les plus significatives sont commentées ci-après.

Actifs non courants

La progression de 30,4 millions d'euros du montant net des actifs non courants est principalement corrélée à celle des immobilisations corporelles et incorporelles. Le montant net cumulé de ces deux postes a en effet augmenté de 27,7 millions d'euros, sous l'effet d'investissements (49,6 millions d'euros) qui excèdent très largement le montant des dotations aux amortissements de l'exercice (21,4 millions d'euros). Il est rappelé que ces investissements, décrits à la page précédente, intègrent notamment à hauteur de 31,7 millions d'euros les sommes réglées pour bénéficier du droit d'exploitation de licences FM en Suède.

Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité

Le Besoin en Fonds de Roulement a été ramené de 62,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 41,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une variation hors écarts de conversion et variations de périmètre, de 21,1 millions d'euros. Cette amélioration a principalement été permise par la baisse des stocks et des avances versées

pour l'achat de programmes et de droits de diffusion en télévision, d'un montant global de 12,5 millions d'euros, avec, parallèlement, une légère hausse des dettes à l'égard des fournisseurs en télévision (1,5 million d'euros), soit un impact global favorable de 14 millions d'euros.

L'augmentation combinée de 2,1 millions des créances clients et autres débiteurs (hors avances sur achats de programmes), de 2,6 millions d'euros des dettes à l'égard des fournisseurs d'exploitation des autres pôles que celui de la télévision et de 6,7 millions d'euros de divers postes composant les autres dettes d'exploitation expliquent le solde de la diminution du Besoin en Fonds de Roulement.

Provisions

Le montant des provisions est comparable d'un exercice à un autre :

- ♦ les provisions pour indemnités de départ en retraite n'ont augmenté que de 0,2 million d'euros, l'impact de la variation des écarts actuariels liés à la hausse

de 0,2 point du taux d'actualisation étant venu compenser la charge de l'exercice ;

- ♦ les provisions pour risques et charges, d'un montant total de 6,7 millions, ont peu évolué d'un exercice à l'autre, l'impact de la résolution de litiges ou de l'extinction de risques ayant été compensé par l'appréhension de nouveaux risques nés au cours de l'exercice.

Impôts

Le solde des impôts différés est une dette nette de 3,5 millions d'euros, soit un montant en légère diminution (0,3 million d'euros) par rapport à celui du 31 décembre 2017. Cette variation résulte de l'effet combiné de variations de base et de taux, dans un contexte général de baisse du taux futur d'imposition des résultats dans les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

Le solde des impôts exigibles est une créance nette de 1,3 million d'euros à comparer à une créance nette de 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, variation qui s'explique par l'imputation de la créance nette née en 2017 sur les impôts dus au titre de l'exercice 2018 et par le règlement, en 2018, d'acomptes d'impôt sur les sociétés d'un montant comparable à celui de l'impôt exigible dû au titre de l'exercice.

Excédent net de trésorerie

Après prise en compte de l'endettement, l'excédent net de trésorerie s'élève à 198,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 6,5 millions par rapport au 31 décembre 2017. Les éléments ayant conduit à la progression de la trésorerie courant disponible à hauteur de 21,8 millions d'euros sont décrits dans les commentaires du tableau du financement présenté à la page précédente.

Capitaux propres

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 598,6 millions d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 10,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017. Cette hausse s'explique par l'impact positif du résultat global de l'exercice (22,4 millions), par l'impact des rachats d'actions propres (0,1 million) et, à l'inverse, par le versement de dividendes à hauteur de 11,6 millions d'euros.

INVESTISSEMENTS EN COURS

Au cours des premiers mois de l'exercice 2019, le Groupe a engagé des investissements d'un montant total de 3,0 millions dont 1,1 million relatif à son activité de diffusion en France.

Les organes de direction du Groupe n'ont pas pris d'engagements fermes relatifs à des investissements significatifs futurs.

3.1.3 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES

POLE RADIO

En France :

- Le Groupe amplifiera ses investissements dans ses programmes et leur promotion, notamment NRJ, afin d'accroître la PDA globale des quatre radios et de leur QHM (quart d'heure moyen) sur la cible commerciale prioritaire des 25-49 ans. Cette stratégie de consolidation de la position du Groupe en radio en France devrait lui permettre de renforcer durablement son leadership sur cette cible,
- La stratégie de reprise de valeur et le renforcement des équipes commerciales seront poursuivis,
- Le Groupe poursuivra également en 2019 le développement éditorial et commercial de son activité digitale.

A l'international :

- Le Groupe consolidera ses positions et poursuivra ses investissements sur ses relais de croissance,
- En Suède, 2019 sera marquée par l'effet année pleine des conséquences de l'exploitation du nouveau réseau national, après plus de 25 ans d'exploitation d'un réseau multi-villes. Cette évolution, qui permet de passer la couverture de la population du pays de 65 % à 83 %, nécessite des aménagements techniques et repose sur un nouveau partenariat, éléments qui affecteront la performance de l'activité au cours des premières années d'exploitation.

POLE TELEVISION

Le Groupe va poursuivre en 2019 sa stratégie de rentabilisation de son audience initiée en 2018 au profit de l'amélioration du résultat opérationnel courant ⁽¹⁾ du pôle.

POLE DIFFUSION

Le pôle Diffusion poursuivra en 2019 sa politique de conquête de parts de marché en FM et en TNT, ainsi que le développement de son parc de sites de diffusion en propre.

Le chiffre d'affaires ⁽¹⁾ et la rentabilité de l'activité reflèteront en 2019 la baisse significative des prestations de réaménagement des fréquences ainsi que la croissance des charges d'hébergement et des effectifs.

⁽¹⁾ Hors échanges

3.1.4 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Le Groupe n'exerce pas d'activité en matière de recherche et développement susceptible de donner droit à un crédit d'impôt. Cependant, compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est très attentif aux évolutions technologiques et comportementales et mobilise une partie de ses ressources humaines, techniques et financières en particulier dans les domaines décrits ci-après.

Recherche en matière de programmation

Une part significative des activités du Groupe dépend de l'analyse opérationnelle des audiences des programmes radio et TV et donc de leur succès auprès des auditeurs et des téléspectateurs. Dans ce contexte, le Groupe attache une importance particulière au développement de son service Etudes.

En radio

En 2018, le Service des Etudes et de la Recherche Musicale a continué d'adapter ses outils propriétaires avec pour objectifs de toujours mieux comprendre et anticiper les attentes des auditeurs et de répondre au mieux aux besoins des antennes en améliorant la qualité des études réparties selon quatre typologies distinctes :

- **Call Out** : depuis septembre 2011, ces sondages téléphoniques quotidiens sont réalisés depuis un terrain d'appels internalisé. Reposant sur les dernières technologies afin d'améliorer la qualité de restitution, ils informent en temps réel l'ensemble des responsables des antennes du Groupe sur les attentes musicales des auditeurs. Les titres diffusés en playlist et leurs évolutions sont ainsi analysés afin d'ajuster leur rotation musicale en fonction de leur degré de maturité. L'année 2019 marquera l'évolution des call out avec l'introduction de call out online réalisés par internet afin de toujours mieux s'adapter aux modes de vie de nos auditeurs et ainsi toucher plus facilement certaines cibles, notamment les populations jeunes
- **Enquêtes Stratégiques** : ces sondages téléphoniques nationaux permettent de dresser une cartographie des différents contenus éditoriaux et du positionnement des marques du Groupe dans leurs univers de concurrence. Ils permettent d'identifier les potentiels des contenus existants ou en cours de réflexion, les promesses pour les qualifier et la stratégie de communication la plus adéquate.
- **Auditoriums** : ces études musicales réalisées dans plusieurs villes de France permettent de tester le fond de catalogue de chaque antenne sur plusieurs centaines de titres afin de renouveler les titres en rotation et d'en optimiser la diffusion.
- **« Focus Groups »** : ces réunions de groupes qualitatives permettent d'analyser en profondeur les raisons d'adhésion ou de rejet d'un programme, d'une marque ou d'un animateur en restituant des conclusions et recommandations opérationnelles.

En télévision

Les audiences sont analysées quotidiennement par le Service Etudes en étroite collaboration avec les responsables des antennes afin d'optimiser les résultats de l'exposition de chaque programme.

Concernant les contenus exclusifs et propriétaires, des outils spécifiques comme les « Focus groups » ou des baromètres de satisfaction de téléspectateurs sont ponctuellement réalisés. Ils permettent d'élaborer des recommandations opérationnelles en matière de facteurs

d'attractivité des programmes et de ressorts de fidélisation des téléspectateurs.

Recherche en matière de marché

Les directions marketing des régies publicitaires et des antennes effectuent ou s'appuient sur de nombreuses études de marché et d'audience afin d'anticiper les évolutions de comportement, de marché et de consommation relatives aux différentes activités de NRJ GROUP.

Recherche en matière de technologies

Fort de son savoir-faire et de sa capacité historique à intégrer les nouvelles technologies et les nouveaux modes de diffusion dans ses activités, NRJ GROUP effectue une veille technologique permanente. Cette expertise est notamment reconnue et exploitée par le Forum de l'Audiovisuel Numérique (ex HD Forum).

Cette veille technologique porte tant sur les nouveaux modes de diffusion (modulation, codage vidéo & audio, web radio, téléphonie mobile, IPTV etc.) que sur les services associés en collaboration avec les différentes directions marketing : interactivité, téléchargement, catch-up TV, streaming etc. Après avoir, par exemple, procédé en décembre 2018 à des évaluations de codage HEVC en Ultra Haute Définition avec une modulation DVB-T2 depuis trois sites TNT dont la Tour Eiffel (signal également repris par les satellites Astra et Eutelsat W5), le Groupe a contribué en 2018 à des travaux sur le futur DVB-T2 dans le cadre des groupes de travail du Conseil supérieur de l'audiovisuel et du Forum de l'Audiovisuel Numérique et a participé aux études de la 5G orientée broadcast dans le cadre du Forum des Médias Mobiles.

3.1.5 FILIALES IMPORTANTES

Comme il apparaît dans la présentation de l'organigramme simplifié du Groupe (cf. § 2.2), au travers de nombreuses filiales implantées principalement en France mais également en Europe, le Groupe est présent dans les métiers :

- de la radio, en France ainsi qu'à l'international.

Les filiales les plus significatives du Groupe sont celles qui sont titulaires des autorisations d'émettre en France, notamment les sociétés NRJ SAS (Programme NRJ), RADIO NOSTALGIE SAS (Programme NOSTALGIE), CHERIE FM SAS (Programme CHERIE) et RIRE & CHANSONS SAS (Programme RIRE & CHANSONS),

- de la télévision, avec la société NRJ 12 SARL, titulaire de l'autorisation d'émettre un service de télévision à caractère national diffusé en clair par voie hertzienne terrestre en haute définition (Programme NRJ 12) et editrice sur le câble et le satellite de la chaîne musicale NRJ HITS, et avec la société CHERIE HD SAS, titulaire de l'autorisation d'émettre un service de télévision à caractère national diffusé en clair par voie hertzienne terrestre en haute définition (Programme CHERIE 25),
- de la régie publicitaire (au travers principalement, en France, de NRJ GLOBAL SAS, pour la commerciali-

sation des espaces publicitaires nationaux et de REGIE NETWORKS SAS pour la commercialisation des espaces publicitaires locaux),

- de la diffusion, la principale filiale du Groupe dans ce métier étant la société française towerCast SAS,
- de l'internet avec e-NRJ SARL,
- des activités événementielles exercées notamment par la société VIVE LA PROD SAS,

Par ailleurs, les sociétés NRJ PRODUCTION SAS et NRJ AUDIO SAS portent respectivement :

- les activités immobilières du Groupe à Paris : détention en pleine propriété des immeubles sis à Paris 16^{ème}, avenue Théophile Gautier et rue Boileau (voir ci-après),
- les moyens informatiques, audio et audiovisuels : détention des équipements et matériels correspondants.

3.1.6 PROPRIETES IMMOBILIERES

Les actifs immobiliers les plus significatifs du Groupe sont constitués des immeubles situés au 22 rue Boileau et au 46/50 avenue Théophile Gautier, à Paris dans le 16^{ème} arrondissement.

Outre le siège social, ces sites regroupent les studios nationaux des radios, les studios et la régie finale du pôle télévision ainsi que les différents matériels techniques audiovisuels nécessaires.

Ces deux sites abritent également l'essentiel des installations et des équipements informatiques du Groupe.

En régions, le Groupe exploite des studios de radio et des sites de diffusion radio et TV dont il est, en général locataire.

A l'international, le Groupe est locataire des immeubles qui accueillent ses studios de radio dans chaque ville où il est présent. Il est en revanche propriétaire des équipements nécessaires à leur exploitation.

Le Groupe procède régulièrement à des contrôles techniques et qualité de ses installations tant pour les activités de radio, de télévision que pour celles de diffusion.

3.2 INFORMATIONS SUR LA SOCIETE NRJ GROUP

3.2.1 SITUATION ET ACTIVITE DE LA SOCIETE NRJ GROUP AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE ET RÉSULTATS CHIFFRES DE L'EXERCICE

Faits marquants de l'année 2018 / Résultats de l'année 2018 / Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société

NRJ GROUP est la société mère du Groupe. Ses recettes proviennent essentiellement de la facturation de prestations de services - management fees - effectuées principalement pour le compte des sociétés françaises du Groupe, de redevances de licences de marque ainsi que de dividendes reçus de ses filiales directes. Dans ce contexte, les résultats sociaux de NRJ GROUP et leur évolution d'une année sur l'autre ne traduisent que partiellement la performance du Groupe et ne reflètent pas forcément les mêmes tendances que les comptes consolidés.

Les comptes sociaux de NRJ GROUP au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 sont commentés ci-après.

3.2.1.1 Faits marquants de l'exercice

L'exercice social a été marqué par une réduction du capital de 3 102,25 euros réalisée par annulation de 310 225 actions auto-détenues.

Par ailleurs, l'estimation, à la clôture de l'exercice, de la valeur des immobilisations financières, a notamment conduit à constater une dépréciation complémentaire sur les titres de participation de la société NRJ 12 à hauteur de 22,5 millions d'euros.

3.2.1.2 Résultats de l'exercice 2018

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation
Production vendue de services	29,3	26,3	3,0
Chiffre d'affaires	29,3	26,3	3,0
Charges d'exploitation nettes des autres produits d'exploitation	(31,5)	(27,2)	(4,3)
Résultat d'exploitation	(2,2)	(0,9)	(1,3)
Résultat financier	(23,1)	95,3	(118,4)
Résultat courant	(25,3)	94,4	(119,7)
Résultat exceptionnel	(0,2)	(0,2)	0,0
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	(0,5)	(0,4)	(0,1)
Impôt sur les bénéfices	16,2	16,5	(0,3)
Résultat net	(9,8)	110,3	(120,1)

Résultat d'exploitation

Au 31 décembre 2018, le résultat d'exploitation s'établit à une perte de 2,2 millions d'euros à comparer à une perte de 0,9 million d'euros au 31 décembre 2017. Sa formation est commentée ci-dessous.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à 29,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 à comparer à 26,3 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une hausse de 3,0 millions d'euros s'expliquant par une augmentation des charges refacturables au titre des management fees.

Charges d'exploitation nettes

Les charges d'exploitation, nettes des autres produits d'exploitation et des reprises sur amortissements et provisions, s'élèvent à 31,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 27,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une hausse de 4,3 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par une hausse exceptionnelle des charges de personnel.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

Résultat financier

Le résultat financier de l'exercice 2018 est une perte de 23,1 millions d'euros à comparer à un bénéfice de 95,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2017. Cette évolution est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)		2018	2017	Variation
Produits financiers sur placements à terme et autres produits financiers		1,1	0,0	1,1
Résultat financier sur actions propres		(0,9)	(0,1)	(0,8)
(Dotation)/Reprise nette de provisions sur titres de participation	(i)	(24,1)	81,7	(105,8)
Reprise nette des provisions sur créances rattachées à des participations	(ii)	0,8	12,5	(11,7)
Autres charges financières		0,0	1,2	(1,2)
Total		(23,1)	95,3	(118,4)

(i) Dotation/Reprise nette de provisions sur titres de participation

Les dépréciations de l'exercice 2018 portent sur les titres de la société RIRE ET CHANSONS à hauteur de 1,6 million d'euros (1,9 million en 2017) et sur les titres de la société NRJ 12 à hauteur de 22,5 millions d'euros (40,2 millions en 2017).

Il est rappelé qu'en 2017 une reprise de provision de 123,8 millions d'euros avait été constatée sur les titres de la société NRJ SAS.

(ii) Dotation/Reprise nette des provisions sur créances rattachées à des participations

Les reprises de provisions concernent principalement les avances consenties à la société SOCIETE DE TELEVISION LOCALE pour 0,8 million d'euros.

Résultat courant

Compte tenu des éléments décrits ci-dessus, le résultat courant avant impôt de l'exercice 2018 est une perte de 25,3 millions d'euros à comparer à un bénéfice de 94,4 millions d'euros au titre de l'exercice 2017.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2018 est une perte de 0,2 million d'euros, soit un montant comparable à celui de l'exercice 2017. En 2018, il résulte principalement des pertes enregistrées sur la cession d'actions propres opérée dans le cadre du contrat de liquidité.

Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2018, après prise en compte de la participation des salariés pour 0,5 million d'euros et d'un produit d'impôt sur les bénéfices de 16,2 millions d'euros, est une perte de 9,8 millions d'euros à comparer à un bénéfice de 110,3 millions d'euros au titre de l'exercice 2017.

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

3.2.1.3 Bilan au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)		2018	2017	Variation
Immobilisations incorporelles et corporelles		49,4	49,4	0,0
Participations	(i)	700,2	724,3	(24,1)
Créances rattachées à des participations	(ii)	292,8	302,3	(9,5)
Autres immobilisations financières		5,0	8,7	(3,7)
Actif immobilisé		1 047,4	1 084,7	(37 ,3)
Clients et autres débiteurs		16,4	14,7	1,7
Fournisseurs et autres créditeurs		(15,1)	(13,2)	(1,9)
Besoin en fonds de roulement		1,3	1,5	(0,2)
Disponibilités et dépôts à terme	(iii)	66,5	52,5	14,0
Trésorerie courante nette disponible		66,5	52,5	14,0
Provisions		(2,5)	(1,7)	(0,8)
Capitaux propres	(iv)	(1 112,7)	(1 137,0)	24,3
Total du bilan		1 130,3	1 151,9	(21,6)

Total de bilan

Au 31 décembre 2018, le total du bilan de la Société s'élève à 1 130,3 millions d'euros à comparer à 1 151,9 millions d'euros au 31 décembre 2017, en diminution de 21,6 millions, soit 1,8%.

(i) Participations

La diminution de 24,1 millions d'euros de la valeur nette des titres de participation d'un exercice à l'autre résulte uniquement de la variation de provisions pour dépréciation

Société dont les titres sont détenus	Variation des provisions
RIRE ET CHANSONS SAS	(1,6)
NRJ 12 SARL	(22,5)
Total	(24,1)

(ii) Créances rattachées à des participations

La variation, d'un exercice à l'autre, de la valeur nette des créances rattachées à des participations, se détaille ainsi :

Société bénéficiaire	Variation de la valeur brute		Variation des dépréciations		Variation de la valeur nette
	Augmentation	Diminution	Dotations	Reprises	
NRJ SAS		(31,1)			(31,1)
BOILEAU TV SAS	5,8				5,8
Sté. de Télévision Locale SAS		(0,6)		0,8	0,2
NRJ 12 SARL	11,4				11,4
CHERIE FM SAS	2,8				2,8
RIRE ET CHANSONS SAS	1,5				1,5
AUTRES		(0,1)			(0,1)
Total	21,5	(31,8)		0,8	(9,5)

3 ACTIVITE DE L'EXERCICE

(iii) Trésorerie courante nette disponible

La trésorerie courante nette disponible, hors actions propres, est positive et en augmentation de 14,0 millions d'euros d'un exercice à l'autre.

La variation de la trésorerie de décembre 2017 à décembre 2018 s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	Variation de la trésorerie nette courante disponible
Capacité d'autofinancement	15,2
Evolution favorable du Besoin en Fonds de roulement	0,2
Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement ⁽¹⁾	10,2
Distribution de dividendes	(11,6)
Total	14,0

⁽¹⁾ Opérations d'investissements se ventilant principalement de la façon suivante :
Evolution des participations et des créances rattachées aux participations (cf. supra : + 31,8 millions – 21,5 millions soit + 10,3 millions)

Actions propres auto-détenues

Au 31 décembre 2018, NRJ GROUP détient 680 426 actions propres, soit 0,87 % de son capital.

A la clôture de l'exercice, une dotation aux provisions pour dépréciation des actions propres affectées aux opérations de croissance externe et/ou destinées à être annulées a été comptabilisée pour 0,9 million d'euros.

(iv) Capitaux propres

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 1 112,7 millions d'euros contre 1 137 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une diminution de 24,3 millions d'euros correspondant au résultat net de l'exercice et à la distribution de dividendes décidée lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2017.

3.2.2 EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES

A la connaissance de la Société, il n'est intervenu, depuis le 31 décembre 2018, aucun événement susceptible d'avoir une incidence significative sur ses résultats et sa situation financière à la date de clôture de l'exercice.

L'activité de la société NRJ GROUP devrait, durant l'exercice 2019, demeurer très proche de celle qu'elle a été durant l'exercice clos le 31 décembre 2018.

3.2.3 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Au cours de l'exercice écoulé, la société NRJ GROUP n'a comptabilisé aucune charge en matière de recherche et développement susceptible d'ouvrir droit à un crédit d'impôt.

3.2.4 DEPENSES DE NATURE SOMPTUAIRE

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code Général des Impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge une somme de 37 460 euros correspondant à des dépenses non déductibles du résultat fiscal.

3.2.5 EVOLUTION DES PARTICIPATIONS

Conformément aux dispositions de l'article L 233-6 alinéa 1 du Code de Commerce, nous vous informons qu'au cours de l'exercice écoulé, la Société n'a pas, directement, pris ou cédé de participation ni pris le contrôle d'une ou plusieurs sociétés.

3.2.6 INFORMATION SUR LES DELAIS DE PAIEMENT

En application des articles L.441-6-1 alinéa 1 et D.441-4 du Code de Commerce, figure ci-après la décomposition, à la clôture de l'exercice 2018, du solde des créances clients (hors échanges) et des dettes à l'égard des fournisseurs, par date d'échéance (hors échanges et immobilisations) et en milliers d'euros :

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu												
	Article D. 441 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	TOTAL (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	TOTAL (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	47					25	45					0
Montant total des factures concernées (HT)	984	94	12	11	5	122	8 628	0	0	0	0	0
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)	10,07%	0,96%	0,13%	0,11%	0,05%	1,25%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (HT)							29,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues	0					1	0					0
Montant total des factures exclues (HT)	0					2	0					0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou L. 443-1 du Code de commerce ?)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	☐ délais contractuels : 45 jours fin de mois						☐ délais contractuels : 60 jours date de facture					
	☐ délais légaux :						☐ délais légaux :					

3.2.7 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

(En milliers d'euros, sauf indication contraire)	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	810,815	784,178	784,178	784,178	781,076
Nombre d'actions	81 081 535	78 417 846	78 417 846	78 417 846	78 107 621
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires HT	22 742	25 210	27 519	26 278	29 302
Résultat avant impôt, participation des salariés et charges calculées	2 797	92 591	(1 102)	(646)	(524)
Impôt sur les bénéfices (produit)	(29 449)	(19 660)	(11 656)	(16 449)	(16 224)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	498	486	593	397	472
Résultat après impôt, participation des salariés et charges calculées	(1 171)	91 600	39 241	110 264	(9 837)
Résultat distribué	Néant	Néant	Néant	11 763	13 278 ⁽¹⁾
RESULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant charges calculées	0,39	1,43	0,13	0,20	0,19
Résultat après impôts, participation des salariés et charges calculées	(0,01)	1,17	0,5	1,41	(0,13)
Dividende distribué (hors avoir fiscal)	Néant	Néant	Néant	0,15	0,17 ⁽¹⁾
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	127	160	162	167	171
Montant de la masse salariale de l'exercice	10 028	11 244	11 502	11 666	14 092
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	4 018	5 035	4 967	4 998	5 928

⁽¹⁾ Conformément au projet de résolution proposé au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2018



CHAPITRE 4

FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

4.1	RISQUES LIES A L'ACTIVITE	48
4.1.1	Risques liés à l'environnement économique et à la position concurrentielle	48
4.1.2	Risques liés au modèle économique	50
4.1.3	Risque relatif à l'évolution des prévisions d'activité	51
4.1.4	Autres risques de nature économique	52
4.2	RISQUES OPERATIONNELS, INDUSTRIELS ET TECHNIQUES	52
4.2.1	Risques liés à la production et à la diffusion d'un signal radio	52
4.2.2	Risques liés à la production et à la diffusion d'une chaîne de télévision numérique	53
4.2.3	Risques liés à la diffusion de la publicité	54
4.2.4	Risques liés aux systèmes d'information	55
4.2.5	Dépendance à l'égard de fournisseurs	55
4.2.6	Risque réputationnel	55
4.3	RISQUES JURIDIQUES	56
4.3.1	Risques liés à la réglementation	56
4.3.2	Risques liés aux droits de propriété intellectuelle	60
4.3.3	Risques liés à la qualité d'éditeur de contenus	60
4.3.4	Risques liés à des litiges et aux procédures judiciaires et d'arbitrage	60
4.4	RISQUES FINANCIERS	61
4.5	PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE	61
4.5.1	Approche globale de la gestion des risques et du contrôle interne	61
4.5.2	Principes généraux de la gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	61
4.5.3	Principes généraux du contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	62
4.5.4	Dispositif interne de production de l'information comptable et financière publiée	66
4.6	ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES	68
4.6.1	Dommages aux biens et pertes d'exploitation	69
4.6.2	Responsabilité civile	69
4.6.3	Responsabilité civile des dirigeants	69
4.6.4	Autres risques assurés	69
4.6.5	Assurances des filiales à l'international	70

Selon la définition du cadre de référence de l'AMF, le risque représente la possibilité que survienne un événement dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

Le Groupe a procédé à une revue des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux présentés dans ce Chapitre.

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs du Groupe ; elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs du Groupe.

4.1 RISQUES LIES A L'ACTIVITE

4.1.1 RISQUES LIES À L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET À LA POSITION CONCURRENTIELLE

Comme indiqué dans le § 2.5.1, le métier cœur du Groupe consiste à créer et développer des médias.

En 2018, 76% de son chiffre d'affaires consolidé hors échanges est issu de la commercialisation d'espaces ou d'écrans publicitaires auprès d'annonceurs.

Le chiffre d'affaires du Groupe dépend donc en premier lieu de l'évolution du marché des investissements publicitaires effectués par les annonceurs dans les médias et l'activité du Groupe est indirectement liée à leur santé économique et à leurs perspectives de croissance et de rentabilité.

Le Groupe étant essentiellement présent en radio et télévision, son activité dépend également des arbitrages que les annonceurs peuvent effectuer entre les différents médias - presse, télévision, affichage, radio et internet - mais aussi entre les différents acteurs au sein de chaque catégorie de média. Dans un contexte de crise ou de récession économique, les dépenses de communication peuvent représenter une variable d'ajustement des coûts chez les annonceurs désireux de s'engager dans des restrictions budgétaires.

De façon plus générale, toute contrainte extérieure faisant peser une menace sur le niveau de rentabilité des annonceurs constitue un risque pour le marché publicitaire et, par conséquent, pour le Groupe.

En 2018, le marché des recettes publicitaires progresse de 4,2 %. Il affiche des évolutions contrastées par média : les recettes publicitaires télévision et internet sont respectivement en hausse de 2,4 % et 17,7 % quand celles de la radio sont stables (-0,2%).

Source BUMP – baromètre unifié du marché publicitaire (FRANCE PUB - IREP – KANTAR MEDIA) « Le marché publicitaire 2018 »

Au sein de la tendance générale du marché média, chaque média/support peut la surperformer ou la sous-performer celle-ci selon les années en fonction des arbitrages effectués par les annonceurs.

De manière générale, la visibilité sur le marché publicitaire est faible et dépend de la santé et du dynamisme économique des annonceurs et donc du contexte économique national et international.

La position concurrentielle du Groupe sur chacun des marchés média sur lequel il est présent dépend également de l'audience ou de la part d'audience qu'il développe. Il peut ainsi surperformer ou sous-performer la tendance positive ou négative des investissements publicitaires observée pour un média selon que sa part d'audience évolue favorablement ou non.

La position concurrentielle du Groupe peut enfin varier en fonction de la politique commerciale de ses concurrents et de leur positionnement, notamment en termes de prix.

ACTIVITE RADIO

Radio en France

Sur le média radio en France, le Groupe bénéficie d'un portefeuille de radios musicales « équilibré » autour de 4 marques fortes, et occupe, parmi les radios privées, une place de leader commercial sur les deux cibles publicitaires principales : les 25-49 ans⁽¹⁾ et sur les Femmes Responsables Des Achats de moins de 50 ans⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Source : Médiamétrie, 126 000 Radio – cible 13 ans et plus sauf cibles citées - de 5h à 24h – du lundi au vendredi – cumul année 2018, AC

En ce qui concerne l'avènement de la Radio Numérique Terrestre (RNT) selon la norme DAB+ en bande III, le Conseil supérieur de l'audiovisuel, après avoir modifié en avril 2012 l'appel à candidature pour la RNT gratuite en bande III (notamment pour tenir compte de la disparition de certaines radios initialement sélectionnées et de la modification de la ressource disponible susceptible d'être attribuée) a publié le 27 décembre 2017, après consultation publique, une « Feuille de route 2018-2020 pour le déploiement du DAB+ ».

Cette feuille de route se veut une approche pragmatique qui tire les enseignements des appels à candidatures lancées jusqu'à présent.

L'objectif affiché est désormais de mener à bien dans les 2 ans à venir (de 2019 à 2020) une première phase de déploiement du DAB+, partielle mais économiquement saine, restreinte aux zones les plus denses du territoire et aux grands axes autoroutiers et routiers qui les relient.

Cette stratégie implique notamment :

- ♦ de n'ouvrir désormais des appels aux candidatures locales que pour les centres des grandes agglomérations ainsi que pour les bassins de vie les plus importants ;
- ♦ de poursuivre, tout en l'accélération, la mise en appel de tous les allotissements étendus renfermant un bassin de vie de plus de 175 000 habitants ;
- ♦ d'ouvrir les deux couches de la ressource métropolitaine, jusqu'à présent mises en réserve.

Ainsi, par délibération en date du 19 décembre 2018, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a constaté que la diffusion de services de radio par voie hertzienne terrestre en mode numérique (DAB+) a atteint un niveau de couver-

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

ture correspondant à 21,3 % de la population française. Ce niveau de couverture déclenche automatiquement des obligations légales imposant aux distributeurs de ne plus commercialiser, selon des modalités étalées sur 18 mois que des récepteurs radios ayant la compatibilité DAB+, en sus de la FM.

Par une décision du 25 juillet 2018, le CSA a lancé un appel à candidatures en DAB+ pour deux multiplexes nationaux, soit une ressource totale pour 26 radios. Cet appel étant réservé aux radios privées des catégories D et E (le service public pouvant préempter de la ressource via une procédure spécifique), en novembre 2018, le Groupe a déposé un dossier de candidature pour chacune de ses quatre radios.

Les engagements de couverture relatifs à cet appel concernent initialement les grands axes routiers (ce qui apportera la continuité de la réception de nos radios lors des déplacements) mais aussi, in fine, la population dans sa globalité, avec un objectif de taux de couverture de la population de 75% huit ans après le démarrage.

Au regard des nouveaux modes de consommation des médias, le Groupe poursuit le développement de son offre de radios et web radios sur l'internet et l'internet mobile en France à travers les applications disponibles sur supports multimédias, notamment smartphones et tablettes et plus récemment les enceintes connectées (voir § 2.5.1.1).

Sur internet, le Groupe exploite également les sites de ses marques de radio et de télévision. Il s'agit de sites d'images et de contenus visant à développer une audience dans un modèle économique fondé sur la publicité. Ce marché présente en 2018 une concentration sur le *search* et les réseaux sociaux durablement installée. Ces deux leviers représentent à eux-seuls 79% du marché global, captent 92% des revenus sur le mobile, sont portés principalement par deux acteurs et contribuent à 94% de la croissance de la publicité digitale.

Source : 21^{ème} édition de l'Observatoire de l'e-pub du SRI, réalisé par PWC en partenariat avec l'UDECAM.

RADIO A L'INTERNATIONAL

Le Groupe gère différents modes d'exploitation selon les pays ou les zones géographiques (voir § 2.5.1.1).

- ♦ les exploitations en direct, qui se font dans des pays de la zone européenne qui présentent un profil de risque lié à l'environnement économique comparable à celui des activités média en France,
- ♦ les exploitations qui sont gérées via des partenariats (Suède, Finlande) ou à travers des contrats de licence de marque et qui comportent un risque lié à l'environnement économique et concurrentiel beaucoup plus limité.

Autres activités Radio

L'activité du Pôle Radio intègre une activité de licence de marque sur le marché du disque, dont le niveau de redevance dépend du nombre de compilations vendues. Cette activité présente donc un risque essentiellement lié à l'évolution du marché de la musique enregistrée, risque qui demeure néanmoins limité à l'échelle du Groupe

compte tenu du caractère marginal du chiffre d'affaires qu'elle génère.

ACTIVITE TELEVISION

En France, le Groupe exploite 3 chaînes de télévision dont une chaîne du câble, satellite et ADSL (NRJ HITS) et deux chaînes nationales gratuites que sont CHERIE 25 et NRJ 12.

La principale chaîne et source de revenus du Groupe est NRJ 12, l'une des chaînes nationales gratuites de la Télévision Numérique Terrestre (TNT) lancées en 2005, et qui est diffusée en Haute Définition depuis le 5 avril 2016. La chaîne CHERIE 25, quant à elle, est l'une des six nouvelles chaînes HD lancées le 12 décembre 2012. Conformément à la décision du Conseil supérieur de l'audiovisuel du 21 janvier 2015, la dernière phase de déploiement du réseau R7 sur lequel CHERIE 25 est diffusée, s'est achevée courant avril 2016. Les deux chaînes ont désormais une couverture TNT nationale sur 97% de la population.

Le Groupe peut s'appuyer sur les synergies techniques, de programmes et commerciales existant non seulement entre ses deux chaînes nationales mais aussi avec NRJ HITS.

Le mouvement de concentration du secteur audiovisuel, ces dernières années, a conduit le Groupe à revoir la grille éditoriale de ses chaînes afin d'adapter le coût de celles-ci à leurs perspectives d'audience.

L'environnement concurrentiel des chaînes de télévision évolue désormais avec des services directement proposés en OTT (SVOD, VOD, Streaming) sur les téléviseurs connectés. Selon l'observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers de France métropolitaine publié par le CSA, plus des trois quarts des foyers disposent au deuxième trimestre 2018 d'un téléviseur connecté à Internet. Cette technologie permet notamment aux usagers d'accéder à divers types de contenus audiovisuels, via une liaison internet, directement sur leur téléviseur et/ou via la box de leur opérateur.

En la matière, le Groupe poursuit le développement de ses applications dédiées aux téléviseurs connectés (dits Smart Tv), selon la norme européenne HbbTV, avec l'exploitation de services de compléments tels que « NRJ 12 replay » et « CHERIE 25 replay » pour la télévision de rattrapage et les web radios. Cette offre de rattrapage est également disponible sur les box des différents opérateurs câble, Fibre et ADSL.

DIFFUSION

L'activité de diffusion, principale activité récurrente du Groupe en dehors des médias et dont la contribution au chiffre d'affaires consolidé a représenté près de 17 % en 2018, évolue sur le marché de la diffusion hertzienne en radio et télévision dominé par le groupe TDF, ancien monopole d'Etat.

Le marché de la diffusion s'est consolidé sur les 3 dernières années. En effet, le groupe ITAS a fait l'acquisition de la société ONECAST en 2014, avant d'être à son tour racheté par le groupe TDF le 13 octobre 2016. La société

towerCast est désormais le seul concurrent du groupe TDF sur le marché de la diffusion.

L'activité de diffusion consiste à offrir des prestations de diffusion du signal radio ou télévision aux opérateurs de médias. Cela se traduit par le transport des signaux, l'hébergement d'équipements audiovisuels, le déploiement, la maintenance et l'exploitation des réseaux de diffusion.

Cette activité offre une forte visibilité sur le chiffre d'affaires dans la mesure où les contrats de prestations de services couvrent plusieurs années. De ce fait, cette activité n'est pas sensible aux aléas économiques à court terme. En revanche, elle peut être sensible à la santé économique sur longue période de ses clients que sont les groupes de média ainsi qu'à l'évolution du cadre réglementaire (cf. 4.3.1 - Risques liés à la réglementation).

4.1.2 RISQUES LIÉS AU MODELE ECONOMIQUE

METIERS MEDIAS

Parmi les médias, la Radio est le premier métier du Groupe, métier sur lequel il a atteint un niveau élevé de rentabilité.

Le pôle Télévision présente pour caractéristique essentielle de nécessiter des investissements importants, notamment en matière de programmes. Même si ses résultats sont restés déficitaires en 2018, le niveau de la perte opérationnelle de ce pôle a été réduit de près de 32%.

S'agissant enfin de l'activité Internet, compte tenu du fort développement des nouveaux usages sur les supports multimédias et des potentiels publicitaires en découlant, elle est en progression. Cette activité est bénéficiaire mais reste toutefois encore marginale à l'échelle du Groupe.

De manière générale, l'activité d'éditeur de médias est fondée sur un modèle économique présentant une forte proportion de coûts fixes, c'est-à-dire des coûts non liés directement au chiffre d'affaires. Ainsi, toute variation du chiffre d'affaires peut avoir un fort impact sur les résultats dans l'hypothèse d'une stabilité des coûts fixes.

Un certain nombre de ces charges fixes peuvent évoluer en fonction des moyens que le Groupe souhaite affecter à ses activités, de l'évolution générale des prix des biens et services achetés par le Groupe ou encore en fonction des taux d'indexation pour les charges indexées comme par exemple les charges de diffusion, rappel étant fait qu'une part importante de la diffusion radio et une part minoritaire de la diffusion TV du Groupe est assurée par sa filiale towerCast.

En télévision, une part importante des charges provient de la consommation de stocks de programmes qui sont achetés en amont avec des engagements à plus ou moins longue échéance. Les intentions éditoriales de mettre à l'antenne les programmes en stock, ainsi que la qualité, la maturité des stocks et les incidences sur leur performance attendue d'audience peuvent conduire à constater une provision comptable.

Concernant le chiffre d'affaires publicitaire, l'horizon de visibilité est limité à quelques semaines, voire à quelques jours, notamment pour les médias très réactifs comme la radio ou internet.

En effet, sur ces médias, le délai et le coût de préparation des campagnes publicitaires sont faibles et permettent aux annonceurs de mettre en place ou au contraire d'annuler une campagne de publicité en quelques jours.

En télévision, la visibilité, bien que légèrement supérieure à celle observée sur la radio, reste limitée. De ce fait, le Groupe ne peut anticiper de tendances sur le chiffre d'affaires de manière fiable.

Comme indiqué au § 2.5.1 - Présentation des métiers et de leurs activités, le Groupe doit régler une rémunération collectée par la Société de Perception de la Rémunération Equitable (SPRE) au profit des artistes interprètes et des producteurs de phonogrammes. Cette rémunération, liée à la diffusion musicale, affecte principalement la rentabilité des radios du Groupe.

En radio, le taux de redevance de cette rémunération, défini selon un barème, est compris entre 4 % et 7 % du chiffre d'affaires et est proratisé en fonction du taux d'utilisation de phonogrammes du commerce. En 2018, les dépenses enregistrées en radio au titre de la SPRE se sont élevées à 6,9 millions d'euros (à comparer à 6,8 millions d'euros en 2017).

Par ailleurs, le Groupe est tenu de rémunérer les ayants droits des œuvres appartenant aux répertoires des sociétés d'auteurs que sont la SACEM, la SACD, la SCAM, la SDRM, et, dans certains cas, les sociétés de producteurs (SCPP, SPPF).

Le Groupe mène toute négociation appropriée avec les sociétés de perception de droits d'auteurs et de droits voisins, en fonction de l'évolution et du développement de ses activités, notamment sur internet.

En télévision, comme indiqué au § 2.5.1, le Groupe est redevable de la taxe TST-E (Taxe sur les éditeurs de services de télévision anciennement dénommée COSIP), calculée en pourcentage du chiffre d'affaires.

Une révision à la hausse de ces barèmes aurait un impact défavorable sur les performances financières du Groupe.

National / local

En radio en France, le Groupe est présent à la fois sur le marché de la publicité nationale et sur le marché de la publicité locale et multi-locale.

Le chiffre d'affaires national est réalisé auprès d'annonceurs nationaux, grandes et moyennes entreprises. Il dépend en premier lieu des grandes tendances économiques et concurrentielles comme indiqué au § 4.1.1. Le chiffre d'affaires purement local est réalisé auprès d'un grand nombre de petits et moyens annonceurs locaux. Il dépend moins des grandes tendances économiques des différents secteurs annonceurs et présente un profil plus stable.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

En télévision, le chiffre d'affaires du Groupe provient d'annonceurs du marché national de la publicité télévisuelle. Sur internet, le Groupe s'adresse tant au marché national qu'au marché local.

Régie

En France principalement, le Groupe assure lui-même la commercialisation de ses espaces publicitaires au travers d'une régie nationale et d'une régie locale puissantes employant au total près de 360 commerciaux dont 74 % en régions. De ce fait, en France où il réalise la plus grande part de son activité, le Groupe ne supporte pas de risque sur son niveau de marge lié à une renégociation des taux des commissions de régie.

Secteurs annonceurs et dépendance commerciale

Les premiers secteurs annonceurs diffèrent selon les médias et varient en fonction de leurs besoins en matière de communication et des contraintes réglementaires qui leur sont applicables.

Par ailleurs, sans que le Groupe soit en position de dépendance commerciale, quelques clients au sein des grands secteurs annonceurs peuvent représenter une part non négligeable de son chiffre d'affaires publicitaire.

Dans ce contexte, des opérations de concentration ou de convergence de marques comme par exemple dans les secteurs de la grande distribution, des télécommunications ou l'arrêt de certaines initiatives du gouvernement ayant permis de redynamiser un secteur, ainsi que des évolutions réglementaires - possibilité par exemple d'accéder à la publicité télévisée - ou de stratégie de communication - arbitrage en faveur de nouveaux médias etc. - ont pu et peuvent affecter le chiffre d'affaires et, par conséquent, la rentabilité du Groupe.

Cependant, le choix d'une organisation commerciale intégrée sur le plan national comme sur le plan local, le nombre important d'annonceurs, le renouvellement des marques ainsi que le fort environnement concurrentiel limitent les risques de dépendance commerciale.

Enfin, le Groupe mène une politique de diversification de sa clientèle, tant par la conquête de nouveaux secteurs d'activité que par celle de nouveaux clients au sein des secteurs annonceurs investissant traditionnellement en radio.

Spectacles et autres productions

En marge des activités principales du Groupe d'édition de radios et de télévisions, les radios du Groupe sont partenaires d'un certain nombre d'événements qui visent à promouvoir notamment l'image de marque des radios. Dans tous les cas, l'organisation matérielle de ces événements est confiée aux partenaires des radios du Groupe ou à des prestataires extérieurs, titulaires des autorisations administratives (licences notamment) appropriées. Les radios du Groupe ne sont donc pas exposées aux risques inhérents à l'organisation de ces événements.

METIER DE DIFFUSEUR

Le modèle économique de l'activité de diffusion consiste à commercialiser des services de diffusion, essentiellement de radio (FM, DAB +) et de TNT en France, à partir d'un maillage dense de pylônes équipés d'antennes et de matériels techniques audiovisuels.

A fin décembre 2018, ces infrastructures techniques sont installées sur 834 sites répartis sur le territoire national dont 67 sites pour lesquels les terrains sont détenus en pleine propriété par towerCast, les autres étant loués à divers bailleurs et à TDF.

A nombre de pylônes équivalent, toute nouvelle prestation de services générant du chiffre d'affaires permet d'augmenter le résultat de cette activité après prise en compte des charges liées à l'installation des nouvelles infrastructures techniques (coût de déploiement, investissements) et des charges liées à l'exécution de la nouvelle prestation de services (loyer, électricité, etc.). A titre d'information, il convient de se référer à la note 9.4 de l'annexe des comptes consolidés qui indique le montant des engagements pris par le Groupe au titre de l'hébergement et de la location de sites de diffusion, rappel étant fait que les locations font l'objet de contrats pluriannuels.

En FM, les infrastructures développées par towerCast permettent de couvrir environ 85 % de la population française (Bande II). La durée des contrats est de cinq ans. Par ailleurs, historiquement, le taux de rotation des contrats en fin de période est inférieur à 5 % en FM. En TNT, la durée des contrats est également de cinq ans. Il s'agit donc d'une activité stable dans le temps et qui offre une bonne visibilité en matière de chiffre d'affaires.

Il convient néanmoins de noter qu'en 2016 la vente de la bande des 700 MHz aux opérateurs de télécommunications a eu pour conséquence la résiliation anticipée des contrats qui avaient été conclus par towerCast avec les multiplexes R5 et R8 pour la diffusion de services de télévision. Depuis cette date, un processus de libération progressive des fréquences coordonné par l'ANFR et le CSA est à l'œuvre et s'achèvera en 2019.

De manière générale, en radio comme en télévision, towerCast investit régulièrement dans ses infrastructures (i.e. : pylônes, locaux accueillant l'électronique, installations électriques, etc.).

4.1.3 RISQUE RELATIF A L'EVOLUTION DES PREVISIONS D'ACTIVITE

Figurent à l'actif du bilan du Groupe des actifs à durée de vie indéterminée (goodwill et marques) s'élevant, au 31 décembre 2018, à un montant net total de 228,6 millions d'euros. Conformément à la norme IAS 36, ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité déterminée sur la base d'estimation de flux de trésorerie futurs estimés.

Les modalités d'établissement des flux de trésorerie actualisés ainsi que les taux utilisés pour les tests de dé-

préciation sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés. Cette note précise que des tests de sensibilité aux hypothèses retenues sont réalisés : variation des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini et dégradation des flux de trésorerie actualisés.

4.1.4 AUTRES RISQUES DE NATURE ECONOMIQUE

Il n'existe aucun actif utilisé par le Groupe et qui appartient majoritairement à un/aux dirigeant(s) ou à des membres de leur famille.

Par ailleurs, il n'existe pas d'engagement hors bilan significatif qui n'aurait pas été mentionné dans les notes annexes aux comptes consolidés (Notes 6.8, 10.4 et 11.4).

4.2 RISQUES OPERATIONNELS, INDUSTRIELS ET TECHNIQUES

Pour les principales activités du Groupe (radio et télévision), l'interruption de la diffusion constitue un risque majeur.

4.2.1 RISQUES LIES A LA PRODUCTION ET A LA DIFFUSION D'UN SIGNAL RADIO

Le Groupe assure directement la production de ses programmes radio depuis son site parisien et ses sites de province pour les décrochages locaux, notamment à partir des moyens techniques décrits ci-après :

- des studios numériques ou analogiques à Paris et en province,
- des salles de post production (centres de modulation) à Paris et en province.

Le Groupe sous-traite ensuite le transport et la diffusion des signaux de ses radios. A noter cependant que le Groupe assure lui-même une grande part de la diffusion de ses radios à travers sa filiale towerCast.

Afin d'assurer une diffusion permanente des quatre réseaux radiophoniques du Groupe en France, des contrôles sont effectués aux stades de la production, du transport et de la diffusion des signaux.

PRODUCTION DES SIGNAUX

Tout événement exceptionnel qui entraînerait une indisponibilité partielle ou totale ou des accidents techniques majeurs au niveau du siège du Groupe rue Boileau à Paris où sont produits les quatre programmes nationaux du Groupe, serait de nature à paralyser en grande partie les activités radiophoniques.

Gestion du risque

Dans ce contexte, des mesures importantes de protection et de sécurité ont été mises en place :

- l'ensemble du matériel technique utilisé pour les studios et la fabrication du signal est redondé. Chaque antenne dispose d'un studio de secours et des programmes de secours sont automatiquement déclenchés en cas de blanc à l'antenne,

- une alimentation électrique continue est assurée grâce à la présence d'un groupe électrogène et d'onduleurs en premier niveau,
- le Centre de Modulation par lequel transitent les quatre signaux radio est entièrement sécurisé grâce à un ensemble de caméras et à une procédure de restriction d'accès par badge au seul personnel habilité,
- un système de climatisation est en place afin d'assurer la pérennité de fonctionnement des équipements de diffusion en période de fortes chaleurs sur les centres de modulations,
- des équipes de maintenance sont présentes de 5h à 21h chaque jour de la semaine et une astreinte téléphonique est en place en dehors de ces horaires,
- les outils de production critiques des signaux audio font l'objet d'un contrat de maintenance offrant un support 24h/24h et 7J/7J sur toutes les plateformes stratégiques de production de contenus,
- en cas d'indisponibilité totale des installations du siège, par exemple en cas d'incendie généralisé ou d'inondation majeure, un système de diffusion de secours musical est opérationnel depuis le site « Les Mercuriales » à Bagnolet qui dispose de serveurs de diffusion automatiques avec 24 heures de matière pour chaque antenne, publicité incluse. Ce système fait l'objet de tests opérationnels annuels,
- au-delà de 24 heures, pour la reprise d'un programme live ou en cas d'indisponibilité concomitante du bâtiment principal et du site « Les Mercuriales », des technologies audio sous IP, déployées sur les principaux studios de province, permettent de maintenir la diffusion quotidienne des programmes des radios du Groupe depuis Rouen pour RIRE & CHANSONS et depuis Lyon pour NRJ, NOSTALGIE et CHERIE. En outre, depuis 2015, un dispositif permet de produire les programmes live de l'antenne NRJ, sans qu'il soit nécessaire aux équipes éditoriales de se déplacer à Lyon.

Les bâtiments et installations techniques au sein desquels sont élaborés les programmes locaux font également l'objet de mesures de protection. Le matériel nécessaire à la fabrication et à la diffusion du signal bénéficie d'une maintenance régulière effectuée par des équipes spécialisées.

En cas de panne ou d'indisponibilité d'un site au niveau des antennes locales, l'antenne nationale prendrait automatiquement le relais évitant ainsi toute coupure d'antenne.

DIFFUSION ET TRANSPORT DES SIGNAUX

En France, la diffusion des programmes du Groupe est assurée par des émetteurs installés sur tout le territoire national.

Le transport des signaux vers les sites de diffusion installés en région est assuré par la société towerCast, associée à la société GLOBECAST, via le satellite AB 3 en mode FM/IP/DVB.

L'acheminement des signaux vers le satellite AB 3, leur transport et le traitement des sons correspondant pour alimenter les émetteurs terrestres relèvent donc de la responsabilité de la société towerCast, associée à la société GLOBECAST. Les signaux sont acheminés vers les sites de montée sur le satellite, basés en région pari-

sienne, via deux modes de transport différenciés redondants : faisceau hertzien et boucle en Fibre Optique sécurisée. La tête de réseau nationale est également redondée. Le basculement vers un site de départ satellite de secours est prévu en cas de défaillance du site principal.

Gestion du risque

En cas de dysfonctionnement du satellite, la diffusion des programmes en province ne serait plus assurée. Dans ce contexte, une solution de secours est prévue par contrat avec la société GLOBECAST afin que, le cas échéant, une bascule des signaux sur un satellite de même capacité soit opérée. En cas de chute du satellite, la société GLOBECAST s'est engagée contractuellement à trouver une solution de secours dans les plus brefs délais.

Le Groupe se trouve ainsi dans une situation de dépendance pour la transmission des signaux vers les stations locales autres que celles de la région parisienne. Toutefois, certains sites sont équipés de système de secours permettant une continuité de diffusion des programmes.

En province, les deux principaux diffuseurs sont TDF et towerCast. Concernant cette dernière société, l'ensemble des sites de diffusion est équipé de matériel professionnel et modulaire permettant une plus grande fiabilité. Un entretien régulier de ces matériels est en outre assuré par des techniciens dédiés, installés en régions. De plus, afin de connaître en temps réel l'état de fonctionnement des équipements installés, une grande partie des émetteurs est équipée d'un système de télésurveillance raccordé à un centre de supervision basé à Paris.

En cas de défaillance d'un émetteur, le préjudice est proportionnel au bassin d'auditeurs desservis par cet émetteur. C'est pourquoi un plan d'urgence a été élaboré afin d'assurer le rétablissement du service dans les meilleurs délais et d'assurer ainsi une continuité de la diffusion. Ce plan prévoit par exemple la mise en place d'émetteurs de secours, le recours au déploiement de groupes électrogènes mobiles, de pylônes mobiles ou la « réquisition » de fournisseurs « pylônistes ».

Compte tenu du nombre important d'auditeurs en région Ile-de-France, il existe pour cette population, outre le site de diffusion principal situé à la Tour Eiffel, le site de secours des Mercuriales à Bagnolet, tous deux alimentés en redondance par faisceau hertzien et lignes filaires sécurisées directement à partir du siège du Groupe, rue Boileau à Paris. Ces deux sites de diffusion bénéficient notamment d'émetteurs de secours et d'alimentation électrique autonome.

4.2.2 RISQUES LIES A LA PRODUCTION ET A LA DIFFUSION D'UNE CHAÎNE DE TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Le Groupe assure directement la production de ses chaînes de télévision depuis son site parisien, notamment à partir des moyens techniques suivants :

- Deux plateaux,
- Une régie de production en Haute Définition,
- Une régie finale qui contrôle l'ensemble des départs antenne,
- Des salles de post production.

Le transport et la diffusion des signaux sont ensuite confiés à des prestataires extérieurs. Il est à noter qu'une petite part de la diffusion terrestre (TNT) de NRJ 12 et de CHERIE 25 est assurée par le Groupe lui-même à travers sa filiale towerCast. Pour la TNT, les opérations de codage et de multiplexage sont réalisées par les têtes de réseau de TF1 retenues par les multiplexes dont nos chaînes sont membres... Pour ce qui concerne les fournisseurs d'accès internet (FAI), les opérateurs de réseaux effectuent eux-mêmes la majorité des opérations techniques (codage, diffusion) sur les réseaux distribués : Satellite, ADSL, Câble et Fibre.

Afin d'assurer une diffusion permanente des chaînes de télévision du Groupe en France, des contrôles sont effectués à tous les stades de la production, du transport et de la diffusion des signaux, via des moyens internes (monitoring) et grâce aux outils de supervision des prestataires.

PRODUCTION DES SIGNAUX

Tout événement qui entraînerait une indisponibilité partielle ou totale ou des accidents techniques majeurs au niveau de l'immeuble du Groupe situé avenue Théophile Gautier à Paris où sont produits les programmes des 3 chaînes du Groupe serait de nature à paralyser en grande partie les activités de télévision.

Gestion du risque

Dans ce contexte, des mesures importantes de protection et de sécurité ont été mises en place :

- ♦ Une alimentation électrique continue est assurée grâce à la présence d'un groupe électrogène et de batteries,
- Les équipements critiques et notamment les serveurs de diffusion sont sécurisés et redondés. L'alimentation électrique de l'ensemble des éléments actifs de la chaîne est sécurisée. En outre, l'accès aux locaux techniques est limité aux seules personnes habilitées via un système de badges,
- Le stock de programmes est archivé localement et le Groupe a mis en place une duplication de ce stock sur un site distant dans un data center sécurisé,
- Les équipements de diffusion de la régie finale commune à NRJ 12, NRJ HITS et CHERIE 25, notamment les serveurs vidéo, sont totalement redondés localement avec des commutations transparentes. De plus, le Groupe a mis en place une solution de régie finale PRA (plan de reprise d'activité) sur un site distant avec pour objectif que ce site puisse reprendre la diffusion des programmes sous un délai maximal de 4

heures en cas d'indisponibilité de l'immeuble de l'avenue Théophile Gautier.

Pour exploiter l'ensemble des solutions techniques mises en place au sein du pôle télévision du Groupe, un personnel spécialisé ainsi que le personnel d'exploitation sont disponibles au sein de la régie finale afin d'assurer les opérations de contrôle du départ antenne ainsi que la maintenance.

DIFFUSION ET TRANSPORT DES SIGNAUX

Gestion du risque

Afin de garantir la mise à l'antenne et la diffusion nationale, principalement sur le réseau TNT ainsi que sur le câble, l'ADSL et le satellite de ses 3 chaînes, le Groupe fait appel à différentes catégories de prestataires techniques :

- « TF1 tête de réseau » opère les têtes de réseau pour la compression/multiplexage depuis Boulogne pour NRJ 12 et CHERIE 25,
- GLOBECAST opère pour NRJ 12, via le multiplex SMR6, la liaison montante vers le satellite EUTELSAT W5 depuis une installation redondée au niveau du modulateur et des étages de puissance,
- Pour SMR6, le site principal d'émission, situé sur la commune de Sainte-Assise, est secouru par un second site distant situé à Brookmans Park, à proximité de Londres. L'alimentation électrique est secourue. La transmission sécurisée et non interceptable est émise vers le satellite qui alimente les sites terrestres,
- ARQIVA et TDF, pour la sécurisation, sont chargés, dans le cadre du multiplex TNT MHD7, de la liaison montante de CHERIE 25 vers le satellite EUTELSAT W5,
- Pour le multiplex MHD7, le site principal d'émission est situé sur la commune de Bedford en Grande-Bretagne, depuis une installation redondée au niveau du modulateur et des étages de puissance. Une station satellite de secours est exploitée par TDF sur le site de Nantes et pourrait commuter instantanément si celle d'ARQIVA devenait indisponible,
- TDF et towerCast réalisent la diffusion TNT nationale de NRJ 12 et de CHERIE 25 en DVB-T via des sites terrestres,
- Le Centre de Numérisation de CANALSATELLITE opère les têtes de réseau NRJ HITS et NRJ 12 ainsi que la liaison montante sur le satellite ASTRA qui dessert les bouquets CANALSATELLITE et TNT SAT,
- ARQIVA opère la tête de réseau (codage, cryptage et multiplexage) tandis que la société SES assure la liaison montante en HD pour CHERIE 25 sur le satellite ASTRA, qui alimente les offres CANALSATELLITE et TNT SAT, tout en servant de contribution de secours pour Numéricâble,
- EUTELSAT opère la tête de réseau et réalise la montée sur le satellite EUTELSAT W5 au profit de NRJ 12 et de CHERIE 25, adressant, ce faisant, le bouquet FRANSAT,
- CANALSATELLITE opère directement l'encodage, le multiplexage et la diffusion cryptée de NRJ 12 et de NRJ HITS pour ses propres offres satellites et ADSL,
- Un départ de NRJ 12, de NRJ Hits et de CHERIE 25 en Haute Définition sur fibre optique dédiée est réalisé depuis le pôle TV du Groupe vers les différents opérateurs TNT, Satellite, ADSL, fibre et Câble.

En cas de défaillance du répéteur satellite, un autre répéteur peut immédiatement prendre la relève. En outre, dans l'hypothèse d'une défaillance complète du satellite EUTELSAT W5, NRJ 12 a souscrit auprès de TDF, via son multiplex SMR6, une liaison de secours terrestre utilisant un réseau fibré IP (TMS) desservant le réseau primaire de la diffusion TNT correspondant à plus de 85% de la population.

Il convient de préciser que le site de la Tour Eiffel n'est pas alimenté depuis le satellite mais directement depuis Boulogne, par la tête de réseau opérée par TF1 via une fibre optique haut débit sécurisée par un faisceau hertzien.

Les équipements du centre de numérisation de CANALSATELLITE et d'EUTELSAT sont totalement redondés tant au niveau des codeurs que pour la montée satellite.

Les différentes têtes de réseau font appel à des équipements redondés tant pour les encodeurs vidéo que pour le multiplexeur. La commutation est automatique en cas de défaillance éventuelle d'un élément détectée par un équipement de supervision. Après avoir été multiplexés, les signaux partent, selon les cas, sur deux fibres optiques aux cheminements différenciés, vers les centres de CANALSATELLITE, GLOBECAST, ARQIVA et EUTELSAT.

Pour la diffusion en TNT de NRJ 12 et de CHERIE 25, les diffuseurs TDF et towerCast exploitent, sur l'ensemble du territoire français, différents sites de diffusion où sont localisés les émetteurs terrestres. Ces derniers sont redondés au niveau de leur modulateur et majoritairement au niveau de leurs étages d'amplification pour les sites de forte puissance.

Les systèmes de supervision clients mis à disposition par les prestataires de diffusion permettent aux chaînes de connaître en temps réel l'état de leur réseau de diffusion TNT.

4.2.3 RISQUES LIES A LA DIFFUSION DE LA PUBLICITE

La publicité constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe. Les procédés de fabrication et de diffusion des publicités font donc l'objet d'une attention particulière.

En radio, le Groupe doit traiter quotidiennement un très grand nombre de spots publicitaires au travers de ses antennes nationales et de ses décrochages locaux. Des services spécialisés situés à Paris, Rouen, Lyon ainsi que Montpellier sont chargés de numériser les sons associés à chaque campagne, de préparer les écrans publicitaires pour la diffusion et de suivre la facturation.

Des moyens logiciels ad hoc permettent d'automatiser un certain nombre d'opérations et de réaliser de nombreux contrôles.

Gestion du risque

Afin de sécuriser le processus de diffusion, plusieurs dispositifs ont été mis en place au sein du Groupe et notamment la numérisation et la sauvegarde sur des serveurs redondés des sons des spots de publicité.

Depuis 2012, la redondance des liens de télécommunication vers les principales antennes locales du Groupe améliore la sécurisation de l'envoi de la publicité en local. L'ensemble des outils de production et de diffusion des messages publicitaires fait l'objet d'un contrat de maintenance dédié, incluant une maintenance 24H/24H et 7J/7J ainsi qu'une Garantie de Temps de Rétablissement (GTR) de 4 heures.

En télévision, les films publicitaires sont désormais très majoritairement directement reçus par voie IP au format numérique définitif (format broadcast prêt à diffuser) et sont sauvegardés après contrôle sur des serveurs redondés.

4.2.4 RISQUES LIES AUX SYSTEMES D'INFORMATION

Le Groupe dépend de plus en plus d'applications informatiques intégrées du type ERP, notamment pour ses processus de facturation en France et de reporting financier sur lesquels il s'appuie dans certaines de ses décisions opérationnelles. Toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication des données pourrait retarder ou biaiser certaines prises de décision et entraîner des pertes financières pour le Groupe.

EXPLOITATION DE L'ERP

L'ensemble des filiales françaises opérationnelles, à l'exception de l'activité de sonorisation des points de vente exercée par la société CMD, utilisent le même système d'information intégré : SAP.

Les principales fonctionnalités développées concernent les achats, les ventes média et la comptabilité.

Le système d'information intégré SAP permet d'avoir une visibilité et un contrôle renforcés sur une part significative du chiffre d'affaires et des charges opérationnelles courantes du Groupe (voir point 4.5.4.2).

SECURITE INFORMATIQUE

Gestion du risque

Afin de préserver la sécurité des systèmes d'information et de protéger leurs utilisateurs, la Direction des Systèmes d'Information a mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs une Charte Informatique spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques. En outre, une stratégie de communication a été mise en place pour sensibiliser les utilisateurs du Système d'Information aux bonnes pratiques informatiques. Un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) a été nommé pour définir et contribuer à mettre en place la politique de sécurité du Groupe.

La Direction des Systèmes d'Information pilote la démarche de sécurisation des systèmes d'information pour

l'ensemble des activités françaises du Groupe. Cette démarche a notamment pour objectif d'atténuer les impacts d'éventuelles attaques informatiques, notamment en termes de perte de données sensibles ou de discontinuité d'exploitation. Par ailleurs, des audits de sécurité sont pratiqués régulièrement par des sociétés externes. Enfin, la Direction des Systèmes d'Information est chargée de veiller au respect des règles internes qui régissent l'utilisation des moyens informatiques et de communication électronique au sein des filiales françaises du Groupe.

4.2.5 DEPENDANCE A L'EGARD DE FOURNISSEURS

Afin de prévenir d'éventuels risques de dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs, la Direction des Achats du Groupe s'assure de la garantie de la continuité de service et de la sécurisation des approvisionnements et des conditions financières. Par son action constante sur le rapport qualité/prix des fournisseurs, elle contribue à l'amélioration de la performance économique du Groupe et maintient les fournisseurs en situation de saine concurrence.

Au niveau du Groupe en France, le poids des principaux fournisseurs, en % du montant total des règlements effectués dans l'année, se présente comme suit :

	2018	2017
Poids du principal fournisseur	17%	15%
Poids des 5 principaux fournisseurs	36%	32%
Poids des 10 principaux fournisseurs	46%	43%

Les relations commerciales du Groupe avec son principal fournisseur font l'objet de nombreux contrats et sont liées, pour une large partie, au développement de l'activité. Ces contrats sont signés pour une durée de 5 ans et les tarifs font l'objet d'une indexation.

4.2.6 RISQUE REPUTATIONNEL

En marge des activités du Groupe d'édition de radios et de télévisions, les radios du Groupe sont partenaires d'un certain nombre d'événements (*NRJ Music Tour, Concerts Pop Love par exemple*) qui visent à promouvoir notamment l'image de marque des radios.

Dans tous les cas, l'organisation matérielle de ces événements est confiée aux partenaires des radios du Groupe ou à des prestataires extérieurs, titulaires des autorisations administratives (licences notamment) appropriées. Les radios du Groupe ne sont donc pas exposées aux risques inhérents à l'organisation de ces événements. Toutefois, le Groupe est attentif au risque d'image, c'est-à-dire au risque de réputation susceptible de générer une perte de valeur en cas de survenance d'un problème lors d'un événement auquel l'image d'une des radios du Groupe serait associée.

Le Groupe a en conséquence mis en place diverses mesures destinées à prévenir ce risque et a souscrit des assurances (voir § 4.6). A ce titre, il dispose d'une couverture spécifique lui permettant notamment de bénéficier

de l'assistance d'une cellule de crise en cas de surveillance d'un risque majeur susceptible d'entacher son image.

4.3 RISQUES JURIDIQUES

4.3.1 RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION

De manière générale, le Groupe évolue dans le cadre légal et réglementaire qui régit les médias et prévient notamment les positions dominantes et le risque d'influence. Comme pour tout secteur d'activité, une modification majeure de ces règlements pourrait influencer significativement la situation économique et concurrentielle. L'attribution de nouvelles autorisations d'émettre en radio et télévision serait notamment de nature à modifier le paysage concurrentiel.

RADIO EN FRANCE

Autorisations d'émettre

NRJ, NOSTALGIE, CHERIE FM et RIRE & CHANSONS sont soumises aux dispositions de la loi n° 86-107 du 30 septembre 1986, modifiée et complétée, relative à la liberté de la communication ainsi qu'aux dispositions des textes d'application de la loi précitée qui organisent la régulation du secteur.

Dans ce cadre, il est nécessaire d'obtenir une autorisation d'émettre pour exploiter une fréquence FM sur un territoire donné. Cette autorisation est accordée « intuitu personae » et pour un programme déterminé. En conséquence, toute modification du contrôle de l'entité attributaire, des conditions d'exploitation ou du programme est soumise à l'accord de l'autorité de tutelle sous peine de retrait de ladite autorisation.

Depuis 1994, les autorisations sont accordées pour une durée de cinq années et renouvelables, hors appel aux candidatures, dans la limite de deux fois en sus de l'autorisation initiale. Au fur et à mesure de leur arrivée à échéance, des appels aux candidatures sont lancés pour procéder à la délivrance de nouvelles autorisations dans le ressort des comités territoriaux concernés.

À fin 2018, les 4 radios contrôlées par le Groupe disposaient de 893 autorisations d'émettre en France (dont 62 autorisations exploitées par des franchisés). Les échéances de renouvellement ou de fin d'autorisation sont les suivantes :

Nombre total d'autorisations d'émettre détenues	Échéance de renouvellement ou de fin d'autorisation		
	Dans moins d'un an	Dans plus d'un an et moins de 5 ans	Dans plus de 5 ans
893	53	824	16

Radio Numérique Terrestre

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel a publié en 2015, un rapport intitulé « Evolution des modes de diffusion de la radio : quel rôle pour la radio numérique terrestre ? ». Aux termes de ce rapport, il préconisait une stratégie de déploiement prudente de la RNT, donnant la priorité, pour les appels à candidature, aux zones déterminées selon trois critères : zones où sont déployées des expérimentations ayant eu des résultats positifs, zones frontalières dans lesquelles la ressource hertzienne est rare, zones de pénurie de l'offre en radio analogique.

Dans ce contexte, le 30 novembre 2016, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a sélectionné 96 radios candidates à l'appel lancé le 1^{er} juin 2016 dans les régions de Lille, Lyon et Strasbourg.

À l'issue du processus d'attribution des autorisations par le Conseil supérieur de l'audiovisuel, les autorisations ainsi délivrées sur les régions de Lille, Lyon et Strasbourg s'ajouteront à la centaine d'autorisations d'exploiter un service de radio numérique terrestre délivrées depuis le 15 janvier 2013 sur les zones de Paris, Marseille et Nice.

Le 27 décembre 2017, le Conseil a publié une « Feuille de route 2018-2020 pour le déploiement du DAB+ » faisant suite à une consultation préalable, lancée le 27 juillet 2017, relative à « l'accélération du déploiement local du DAB+ et sur les modalités d'organisation d'un appel aux candidatures métropolitain ».

Cette feuille de route, tenant compte de ces premières expériences, prévoit de couvrir, d'ici 2020, les grands bassins de population ainsi que les axes routiers selon trois types d'allotissements :

- locaux (globalement sur une agglomération : ces appels sont déjà initialisés et se poursuivent) ;
- étendus (appels en cours et à venir sur de larges plaques de type « régional ») ;
- métropolitains (nationaux, appels en attente du choix du modèle de distribution entre « éditeurs » et « distributeur »).

Le CSA a lancé le 21 février 2018 une consultation publique préalable au lancement d'appel aux candidatures en DAB+ sur les zones de Bordeaux et Toulouse.

Non-respect des engagements de diffusion

Lors de l'attribution d'une fréquence, chaque titulaire signe une convention avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel et s'engage à respecter un certain nombre d'obligations et de règles.

Le titulaire de l'autorisation est le seul responsable du programme diffusé sur son antenne, quelles que soient les modalités de sa fabrication. Il doit également communiquer chaque année un rapport sur l'exécution de ses obligations au cours de l'année précédente et pouvoir mettre à disposition du Conseil toutes les informations lui permettant d'exercer le contrôle du respect des obligations qui lui sont imposées.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel peut, en cas de non-respect par le titulaire de l'une des stipulations de chaque convention ou en cas de fausse déclaration,

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

infliger des sanctions, après mise en demeure, notamment suspension de l'autorisation pour une durée d'un mois au plus, sanction pécuniaire, réduction de la durée d'autorisation dans la limite d'une année. Le dispositif mis en œuvre par le Groupe à ce titre est décrit dans le chapitre 5 du présent document.

Recettes publicitaires

Les radios du Groupe diffusent la publicité dans les conditions fixées par les dispositions du décret n°87-2-39 du 6 avril 1987 fixant le régime applicable à la publicité et au parrainage sur les services de radio et les conventions conclues avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel.

RADIO A L'INTERNATIONAL

Autorisations d'émettre

Le développement à l'international est assuré par le Groupe, notamment sous les marques NRJ/ENERGY et NOSTALGIE/RADIO NOSTALGIA.

D'une façon générale, les pays dans lesquels le Groupe est présent via une exploitation en direct disposent en matière audiovisuelle d'une réglementation applicable sur le plan national. Tel n'est pas le cas en Allemagne, pays fédéral, où ce sont les différentes régions (14 Länder) qui fixent la réglementation applicable et sont responsables de la nomination de leur propre autorité de régulation.

Les autorisations d'émettre sont accordées pour des durées variables selon les pays, allant généralement de quatre à dix ans.

Comme résumé dans le tableau de synthèse figurant en page suivante, le Groupe est titulaire, par l'intermédiaire de ses filiales locales, de 160 licences à l'international. Afin d'assurer la continuité de ses activités et de pérenniser sa présence à l'international, le Groupe participe de manière systématique aux processus réglementaires matérialisés par des appels à candidatures dans chaque pays en amont de l'expiration des autorisations en vigueur.

Allemagne

- Le prochain renouvellement de licences concernera les fréquences de Hambourg et Bergedorf, détenues par la société Radio 97,1 MHz Hamburg GmbH, et qui arrivent à échéance le 31 juillet 2020. Cette société dispose également d'une licence nationale en DAB+, valable jusqu'au 31 janvier 2021. Le Groupe diffuse ainsi sur le DAB+ un programme national depuis le 1^{er} août 2011 et ses programmes locaux en Bavière en simulcast depuis 2012.
- Les autorisations d'émettre détenues par les entreprises associées du Groupe en Saxe ont été renouvelées en 2014, pour une durée de 8 ans, soit jusqu'au 31 décembre 2022.
- A Stuttgart, la société Radio 100,7 MHz Stuttgart GmbH dispose de 7 fréquences qui arriveront à échéance le 31 décembre 2025.

- A Berlin, la société Radio 103,4 MHz Berlin GmbH est titulaire de 5 fréquences valables jusqu'au 2 avril 2023.
- En Bavière, l'autorité Media a confirmé le 15 avril 2017 le renouvellement pour 8 ans :
 - des licences détenues par les sociétés Radio 106,9 MHz Nürnberg GmbH et Radio 93,3 MHz München GmbH à Nuremberg, Munich et Erlangen,
 - des deux licences locales en DAB+ détenues par les sociétés Radio 106,9 MHz Nürnberg GmbH et Radio 93,3 MHz München GmbH, à Nuremberg et à Munich.

Autriche

Le Groupe, par l'intermédiaire de sa filiale N&C PRIVATRADIO BETRIEBS GmbH, est présent à Vienne, Salzbourg et Innsbruck, villes dont les licences sont valables respectivement jusqu'au 21 juin 2021, 1^{er} octobre 2022 et 2 août 2027.

Belgique

- En Belgique francophone, la société NRJ BELGIQUE SA, filiale du Groupe, et la société NOSTALGIE SA, contrôlée à 50% par le Groupe, disposent de deux réseaux communautaires. Ces licences sont arrivées à échéance le 31 juillet 2017 et ont été prolongées, par décret du 6 juillet 2017, jusqu'à la veille du jour où une nouvelle autorisation sera accordée dans le cadre d'un appel d'offre. Un tel appel d'offre ayant été publié par le Moniteur Belge le 15 janvier 2019, le Groupe a déposé un dossier de candidature au mois de mars. La décision des autorités belges ne sera rendue qu'au deuxième semestre 2019.
- Les caractéristiques techniques de certaines fréquences, dont les fréquences Bruxelles 100 MHz et Bruxelles 103.7 MHz, appartenant aux réseaux communautaires attribués à NOSTALGIE SA et à NRJ BELGIQUE SA font l'objet de contestations de la Communauté flamande devant le Conseil d'Etat.
- NOSTALGIE SA dispose par ailleurs d'une participation de 50 % dans le capital de la société VLAANDEREN EEN NV, le coactionnaire à 50 % de cette société étant le groupe MEDIAHUIS NV. La société VLAANDEREN EEN NV diffuse depuis 2008 un programme NOSTALGIE sur la Flandre. La durée de l'autorisation d'émettre est valable jusqu'au 31 décembre 2021.

Suisse alémanique

Le Groupe détient 49% de la société ENERGY ZÜRICH AG, le groupe RINGIER AG détenant les 51 % restants. ENERGY ZÜRICH AG dispose d'une autorisation d'émettre à Zürich, valable jusqu'au 31 décembre 2019.

NRJ GROUP et son partenaire RINGIER AG détiennent indirectement une participation minoritaire de respectivement 5,2 % et 9,8 % dans la société ENERGY BASEL

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

AG, qui détient une autorisation d'émettre à Bâle, valable jusqu'au 31 décembre 2019.

Au même titre que les sociétés ENERGY ZÜRICH AG et ENERGY BERN AG (contrôlée à 100 % par RINGIER AG), ENERGY BASEL AG a conclu un contrat de sous-licence de marque avec la société ENERGY HOLDING SCHWEIZ AG (contrôlée à 35 % par le Groupe). Dans le cadre de l'accord de licence susvisé, ENERGY est ainsi présent dans les 3 premières agglomérations de Suisse alémanique : Zürich, Bâle et Berne.

Finlande

En Finlande, la société NRJ FINLAND OY AB, filiale du Groupe, dispose de 47 licences diffusant le format NRJ et de 18 licences diffusant le format RADIO NOSTALGIA, toutes valables jusqu'au 31 décembre 2019.

Suite à un appel d'offres, les autorités ont annoncé le 14 novembre 2018 la réattribution à l'identique des licences détenues par NRJ FINLAND OY AB pour les formats NRJ et RADIO NOSTALGIA. Ces nouvelles licences entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2020 pour une durée de 10 ans.

Suède

En Suède, la société RBS BROADCASTING AB, contrôlée à 100 % par le Groupe, disposait de 20 licences locales valables jusqu'au 31 juillet 2018.

Le 31 octobre 2017, RBS BROADCASTING AB a obtenu à l'issue d'un processus d'enchères mis en place par les autorités media une nouvelle licence FM nationale qui est entrée en vigueur le 1^{er} août 2018 pour une durée de 8 ans, soit jusqu'au 31 juillet 2026.

Le 22 décembre 2017, elle a également obtenu une nouvelle licence FM locale à Stockholm, valable également depuis le 1^{er} août 2018 pour une durée de 8 ans, soit jusqu'au 31 juillet 2026.

RBS BROADCASTING AB, renommée NRJ SWEDEN AB le 4 septembre 2018, a parallèlement signé un nouvel accord de partenariat avec la société BAUER MEDIA GROUP AB, filiale de BAUER RADIO Ltd, entré en vigueur le 1^{er} août 2018 pour une durée de 8 ans, soit jusqu'au 31 juillet 2026.

Le 2 octobre 2014, RBS BROADCASTING AB avait obtenu 2 licences nationales en DAB+, pour les formats NRJ et Nostalgie. Ces licences DAB+ sont valables jusqu'au 30 septembre 2022 et sont conditionnées à un début de diffusion effective au 1^{er} janvier 2020. Le gouvernement suédois n'a pas mis en place à ce jour de projet de migration vers la Radio Numérique Terrestre et ne prévoit pas d'arrêt de l'usage de la bande FM.

En synthèse, les échéances des attributions de licences à l'international ou le Groupe est majoritaire se présentent comme suit :

Pays	Format	Nombre de licences actives	Echéance de renouvellement au 31 décembre 2018		
			Inférieure ou égale à un an	Supérieure à un an et inférieure ou égale à 5 ans	Supérieure à 5 ans
Allemagne (hors Saxe)	ENERGY	5		2	3
Autriche	ENERGY	3		2	1
Suède	NRJ	2			2
Finlande	NRJ	47			47
Finlande	RADIO NOSTALGIA	18			18
Belgique	NRJ	39	39		
Belgique	NOSTALGIE	46	46		

TELEVISION

Autorisations d'émettre

Les chaînes du Groupe sont soumises aux dispositions de la loi n°86-107 du 30 septembre 1986 modifiée et complétée. NRJ 12 et CHERIE 25 ont été autorisées par le CSA à utiliser respectivement une partie de la ressource hertzienne en mode numérique conformément à l'article 30-1 de ladite loi.

En mode numérique, une même fréquence, dans une zone donnée, étant partagée par cinq à six chaînes regroupées dans un multiplex, l'utilisation des fréquences se fait en commun avec les autres chaînes regroupées au sein du même multiplex.

- NRJ 12 a obtenu une autorisation d'émettre par voie hertzienne terrestre en mode numérique le 10 juin 2003. Cette autorisation a pris effet le 31 mars 2005 pour une durée initiale de 10 ans. Par décision du 15 mai 2012, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a, en application des dispositions combinées de l'article 97 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée et de l'article 7 du décret 2007-789 du 10 mai 2007, et au regard des engagements de couverture de la chaîne, prorogé cette autorisation jusqu'au 29 février 2020.
- Par décision du 18 novembre 2015, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a autorisé NRJ 12 à diffuser la chaîne en Haute Définition sur la TNT, à compter du 5 avril 2016.
- CHERIE 25 a obtenu une autorisation d'émettre par voie hertzienne terrestre en mode numérique le 2 juillet 2012. Cette autorisation a pris effet le 12 décembre 2012, pour une durée initiale de 10 ans.
- Par ailleurs, les services de télévision par voie hertzienne en mode numérique sont susceptibles de bénéficier d'un renouvellement de leur autorisation pour une durée de 5 ans, hors appel à candidature, dans les conditions de l'article 28-1 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée. Ainsi, le Conseil supérieur de l'audiovisuel a adopté le 25 juillet 2018 une décision relative à la possibilité de reconduire, hors appel aux candidatures, l'autorisation délivrée à la société NRJ 12 pour la diffusion par voie hertzienne terrestre en haute définition de la chaîne et ce, en vertu des dispositions du paragraphe I. de l'article 28-1 de la loi du 30 septembre 1986 modifiée.
- La société NRJ 12 a par ailleurs conclu avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel une convention en date du 12 avril 2007 fixant les règles applicables à NRJ 12, s'agissant d'un service distribué par câble et satellite et n'utilisant pas de fréquences assignées par le Conseil.

NRJ 12 a renouvelé, à compter du 1^{er} janvier 2018 et pour une durée de 5 ans, la convention pour le service NRJ 12.

Respect des engagements de diffusion

Les chaînes du Groupe ont conclu une convention avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel en vue de mettre en application les règles prévues par la loi n°86-107 du 30

septembre 1986 modifiée relative à la liberté de communication et ses décrets d'application.

Il s'agit essentiellement pour NRJ 12 et CHERIE 25, de règles d'usage de la ressource hertzienne,

Aux termes de leur convention, les chaînes sont seules responsables des programmes diffusés sur leur antenne.

Elles sont soumises au contrôle du Conseil supérieur de l'audiovisuel quant au respect de leurs obligations de diffusion et doivent à ce titre communiquer chaque année un rapport portant sur leurs activités de l'année précédente.

Le Conseil supérieur de l'audiovisuel peut, en cas de non-respect par le titulaire de l'une des dispositions de la convention ou en cas de fausse déclaration, infliger des sanctions, après mise en demeure.

Les sanctions sont graduées en fonction de la gravité de la faute : suspension de l'édition, de la diffusion, de la distribution du service, d'une catégorie de programmes, d'une partie du programme ou d'une ou plusieurs séquences publicitaires, pour une durée d'un mois au plus, mais aussi sanction pécuniaire, réduction de la durée de l'autorisation dans la limite d'une année, retrait de l'autorisation.

En application de leur convention avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel en date, respectivement, du 10 juin 2003 pour NRJ 12 et du 2 juillet 2012 pour CHERIE 25 et, conformément aux dispositions du décret n°90-66 du 17 janvier 1990 modifié relatif à la diffusion d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles à la télévision, les obligations de NRJ 12 et CHERIE 25 sont notamment de soutenir les œuvres d'expression originale française et européenne (cf. chapitre 5.5).

Par ailleurs, les deux services sont tenus de diffuser leurs programmes en Haute Définition avec respectivement, pour 2018, 83,3 % du total de la diffusion pour CHERIE 25 et 78,5 % pour NRJ 12.

Ces obligations peuvent être sources de difficultés en raison du contexte concurrentiel du marché. En effet :

- les acteurs du marché ont un intérêt économique à proposer leur catalogue prioritairement aux acteurs puissants et ces derniers disposent souvent d'un droit de préférence pour l'ensemble de leurs chaînes sur les programmes disponibles, ce qui leur permet d'avoir une certaine mainmise sur les programmes à venir et de bloquer l'accès à toute nouvelle chaîne qui tenterait de les acquérir,
- les acteurs historiques du marché français sont les premiers producteurs d'œuvres audiovisuelles d'expression originale française.

Ces obligations pouvant se révéler inflationnistes du fait de la tension concurrentielle sur les catalogues préexistants sur le marché, NRJ GROUP a adopté une stratégie visant à satisfaire autant que possible ses besoins d'œuvres audiovisuelles françaises par une production propre et à avoir recours, pour ce faire, à une très grande diversité de producteurs tiers.

Cette politique permet au Groupe de relativiser le risque de voir augmenter le coût de la grille des programmes, du fait du respect des obligations de diffusion d'œuvres d'expression originale française, ainsi que le risque de dépendance à l'égard d'un producteur unique ou d'un petit nombre de producteurs dominants sur une ou plusieurs cases horaires de la grille des programmes.

Respect des engagements de production d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques

Les conventions signées avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel définissent par ailleurs les obligations des chaînes du Groupe en termes de production d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques.

Le respect de cette obligation nécessite un niveau minimum d'investissement, calculé en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires net de chaque chaîne, au titre de l'exercice précédent.

Aux termes de ces accords, NRJ 12 s'est engagée à aligner un certain nombre de ses engagements sur ceux souscrits par CHERIE 25. Ces accords permettant, sous certaines conditions et dans une certaine mesure, une mutualisation des obligations et des droits dans la production d'œuvres audiovisuelles des deux chaînes, dans le cadre d'un accord Groupe.

En application des dispositions du décret du 2 juillet 2010 et des accords susvisés, entrés en vigueur compte tenu de l'obtention de l'autorisation d'émettre de CHERIE 25, les deux chaînes sont tenues de consacrer :

- (i) 3,2 % de leur chiffre d'affaires annuel net respectif de l'exercice précédent au développement de la production d'œuvres cinématographiques européennes et 2,5 % de ce même chiffre d'affaires à la production d'œuvres cinématographiques d'expression originale française, dont au moins trois quarts des œuvres pré-achetées ou coproduites à la production d'œuvres indépendantes.
- (ii) 15 % de leurs chiffres d'affaires annuel net mutualisés de l'exercice précédent au développement de la production d'œuvres audiovisuelles d'expression originale française, dont une part de 8,5 % au développement de la production d'œuvres patrimoniales.

NRJ HITS, en tant que chaîne musicale, consacre l'essentiel de sa programmation à la musique via des vidéos de musiques.

4.3.2 RISQUES LIES AUX DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le Groupe est titulaire de droits de propriété intellectuelle, notamment des marques, logos et noms de domaine qu'il utilise dans le cadre de ses activités.

Dans ce contexte, le Groupe a mis en œuvre un système de surveillance et de défense de ses droits mais ne peut être certain que les démarches entreprises pour protéger ses droits de propriété intellectuelle seront efficaces ou que des tiers ne pourront pas contrefaire, détourner ou faire annuler ses droits de propriété intellectuelle.

Étant donné l'importance de la reconnaissance des marques du Groupe, toute contrefaçon ou détournement de ce type pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Toutefois, à ce jour, les droits de propriété intellectuelle du Groupe n'ont fait l'objet d'aucune atteinte susceptible d'avoir un impact significatif sur le Groupe.

4.3.3 RISQUES LIES A LA QUALITE D'EDITEUR DE CONTENUS

Pour les contenus de ses programmes radiophoniques ou audiovisuels ainsi que les contenus, informations et annonces publiés sur ses sites Internet, qu'ils soient produits en interne ou fournis par des tiers, le Groupe, en tant qu'éditeur, est soumis aux dispositions de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse et pourrait voir sa responsabilité éditoriale engagée pour les contenus édités, s'ils venaient à être jugés illégaux en application des dispositions de la loi de 1881 précitée.

Le Groupe est par ailleurs soumis aux législations applicables en matière de droit à l'image et de protection de la vie privée, ainsi qu'en matière de droits de propriété intellectuelle, droits d'auteur et droits voisins.

Le Groupe est enfin soumis aux délibérations du CSA et aux obligations résultant des conventions conclues par ses radios et télévisions.

Le Groupe s'efforce de se conformer à l'ensemble de ces dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles mais aucun dispositif ne permet d'exclure tout risque de revendications ou de recours.

De telles actions pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

4.3.4 RISQUES LIES A DES LITIGES ET AUX PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les principaux litiges auxquels le Groupe est confronté font l'objet, le cas échéant et sous réserve que cela ne soit pas susceptible de nuire à ses intérêts, d'une description dans la note 8.1 de l'annexe aux comptes consolidés (Chapitre 8) et dans la note 11 de l'annexe aux comptes annuels de NRJ GROUP (Chapitre 9).

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de contrôles, procès ou litiges dans le cours normal de ses activités. Les charges pouvant découler de ces contrôles ou litiges, estimées probables par le Groupe et ses conseils, font l'objet de provisions d'un montant suffisant pour les couvrir.

En dehors de ce qui est mentionné ci-dessus, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et du Groupe.

4.4 RISQUES FINANCIERS

Les commentaires relatifs aux risques financiers auxquels le Groupe est exposé sont présentés dans le Chapitre 8 du présent document, au sein de la note 10.8 des notes annexes aux comptes consolidés.

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

4.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.5.1 APPROCHE GLOBALE DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTROLE INTERNE

4.5.1.1 REFERENTIEL

La méthodologie retenue par le Groupe s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF ainsi que sur son guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites (VaMPs) tels que réactualisés le 22 juillet 2010.

4.5.1.2 PERIMETRE

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne décrits ci-après sont ceux applicables à la société mère du Groupe, NRJ GROUP, aux entités qu'elle contrôle ainsi qu'aux co-entreprises sur lesquelles elle exerce un contrôle conjoint.

4.5.1.3 LIMITES

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté du Groupe en raison principalement des limites inhérentes à tout système et processus.

4.5.2 PRINCIPES GENERAUX DE LA GESTION DES RISQUES RELATIFS A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.5.2.1 DEFINITION ET OBJECTIFS

La gestion des risques est un dispositif dynamique du Groupe défini et mis en œuvre sous sa responsabilité et comprenant un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés permettant à ses

dirigeants de maintenir un niveau de risques jugé acceptable.

Les objectifs principaux du dispositif de la gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sont, notamment, les suivants :

- ♦ créer et préserver la valeur des actifs dont en premier lieu les marques ainsi que la réputation, par l'identification et l'analyse des principales menaces et opportunités potentielles permettant l'anticipation des risques,
- ♦ sécuriser la prise de décision et les processus stratégiques, opérationnels et supports du Groupe afin de favoriser l'atteinte des objectifs par la vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles aboutissant à une prise de risques appropriée ainsi qu'à une attribution adéquate des ressources humaines et financières.

4.5.2.2 COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Cadre organisationnel

La gestion des risques est encadrée selon les sujets par la Direction Déléguée du Pôle Technique, la Direction Déléguée Finances, Activités Internationales et Développement ou la Direction Déléguée à la Direction Générale, avec l'appui du Service Audit Interne.

Les Directeurs opérationnels ainsi que les Directeurs des fonctions supports traitent les principaux risques auxquels ils sont confrontés et ils sont assistés dans le recensement de ces risques par le Service Audit interne et la Direction Déléguée du Pôle Technique.

Processus de gestion des risques

- Identification et analyse des risques

Le Groupe est confronté à diverses natures de risques menaçant l'atteinte de ses objectifs et dont les conséquences notamment financières, humaines, juridiques ou de réputation peuvent présenter un caractère significatif.

Ces principaux risques décrits au début de ce Chapitre sont répertoriés dans une cartographie des risques. Cette dernière, présentée au Comité d'Audit, a été établie selon la méthodologie suivante :

- a) Une segmentation des processus clés tels que :
 - ♦ processus stratégiques,
 - ♦ processus cœur de métier,
 - ♦ processus support métier,
 - ♦ processus supports fonctionnels.
- b) La détermination des risques associés à chaque processus clé ainsi que l'attribution d'une notation fondées principalement sur :
 - ♦ une analyse approfondie de chaque processus,
 - ♦ des entretiens avec les dirigeants concernés,
 - ♦ une actualisation des risques avec les opérationnels à l'issue des différents travaux de revue opérés.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

Par ailleurs, conformément à l'application de l'article 17 de la loi dite « Sapin II » (Loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique), le Groupe a élaboré une cartographie spécifique des risques anticorruption.

- Traitement du risque

Chaque risque ayant fait l'objet d'une cotation en termes de gravité (combinaison d'occurrence et d'impact) est détaillé et les contrôles mis en place afin de réduire / limiter ces risques sont précisés.

La cartographie des risques de corruption, vise deux séries d'objectifs :

- ♦ identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques de corruption pour garantir un programme de conformité anticorruption efficace et adapté au modèle économique des organisations concernées,
- ♦ donner la visibilité nécessaire pour la mise en œuvre de mesure de prévention et de détection proportionnées aux enjeux identifiés par la cartographie.

Pilotage en continu du dispositif de gestion des risques

Dans le cadre des missions qu'il réalise, le Service Audit Interne vérifie la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et identifie les risques résiduels éventuels. Les recommandations formulées à l'issue des différentes missions effectuées dans le cadre des plans d'audit annuels ou à la demande de la Direction Générale permettent de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. De surcroît, le service Audit Interne procède régulièrement à des audits de suivi qui visent à s'assurer de la réduction concrète des risques identifiés lors de missions précédentes.

Par ailleurs, la Direction des Systèmes d'Information, rattachée à la Direction Déléguée du Pôle Technique, définit la politique de sécurité informatique du Groupe au regard des enjeux et évolutions. Dotée d'un Responsable de la sécurité des systèmes d'information et accompagnée le cas échéant par des prestataires experts en cyber sécurité, la Direction des Systèmes d'Information garantit la conformité des dispositifs de sécurité avec l'environnement réglementaire propre au Groupe et contribue à l'identification des nouveaux risques.

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière grâce au travail conjoint réalisé par le Service Audit Interne et la Direction Déléguée du Pôle Technique. Ils concourent ainsi à l'amélioration continue du dispositif.

4.5.2.3 ARTICULATION ENTRE LA GESTION DES RISQUES ET LE CONTROLE INTERNE

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dont le socle commun est constitué par l'environnement général de contrôle du Groupe participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités :

- ♦ Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et à analyser les principaux risques du Groupe,

- ♦ Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques et les dispositifs à maîtriser. Il met en place les contrôles appropriés et est garant de leur efficacité.

L'articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne trouve notamment sa traduction dans la cartographie des risques qui comporte pour chaque risque identifié la présentation des dispositifs de contrôles associés.

4.5.3 PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE RELATIFS A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.5.3.1 DEFINITION ET OBJECTIFS

Selon le cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la Société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions propres aux caractéristiques de chacune de ses filiales et du Groupe. Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- ♦ la conformité aux lois et règlements en vigueur,
- ♦ l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Conseil d'administration,
- ♦ le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- ♦ la fiabilité des informations financières et comptables.

Le dispositif de contrôle interne joue un rôle central dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Dans ce contexte, le Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique d'adaptation de son dispositif de contrôle interne à la nature et au développement de ses activités.

4.5.3.2 COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne repose sur les cinq composantes suivantes :

- ♦ l'organisation du Groupe,
- ♦ la diffusion en interne d'informations pertinentes,
- ♦ le dispositif de gestion des risques,
- ♦ les activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus,
- ♦ une surveillance permanente du dispositif.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

4.5.3.2.1 Organisation

L'organisation du Groupe constitue la base de l'environnement général du contrôle interne. Elle repose notamment sur :

Une gouvernance d'entreprise fixant les pouvoirs et les responsabilités

Le Conseil d'administration délibère sur les questions majeures de la vie du Groupe et détermine les grandes orientations stratégiques. La composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités spécialisés qui l'assistent (Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations), ainsi que l'organisation de leurs travaux décrits dans le chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise », concourent au bon fonctionnement du Groupe et à l'efficacité du contrôle interne.

Le Conseil d'administration, sous l'autorité de son Président, détermine les orientations de l'activité du Groupe et s'assure, avec l'appui du Comité d'audit, de l'adéquation du dispositif de contrôle interne avec ces orientations.

Les orientations stratégiques Groupe sont mises en œuvre par 6 Directeurs :

- ◆ Le Directeur Délégué à la Direction Générale,
- ◆ Le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement,
- ◆ Le Directeur Délégué du Pôle Technique,
- ◆ Le Directeur Général Opérationnel du Pôle Télévision,
- ◆ La Directrice Générale en charge du Développement Commercial et des Développements Numériques du Groupe,
- ◆ Le Directeur Délégué des Medias Musicaux.

Les principales activités opérationnelles du Groupe sont placées sous la responsabilité des Directeurs Opérationnels, également mandataires sociaux des sociétés qui dépendent de leur pôle d'activité.

En outre, le Directeur Délégué du Pôle Technique est mandataire social des sociétés dépendant de son pôle d'activité.

Enfin, des délégations de pouvoirs ont été mises en place au sein du Groupe afin d'assurer une prise de décision au niveau pertinent, par des personnes disposant des moyens et compétences dans le domaine délégué. Ainsi, des délégations de pouvoirs sont notamment consenties à la Direction des Ressources Humaines, au Directeur des Achats, au Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement ainsi qu'au Directeur Délégué du Pôle Technique.

Des objectifs s'organisant autour d'un processus budgétaire précis représentatif des engagements pris par le management.

Budget annuel

Le processus d'élaboration budgétaire débute par l'envoi par le Président Directeur Général d'une lettre d'orientation budgétaire fixant aux Directions Déléguées et aux Directeurs Opérationnels concernés les directions stratégiques pluriannuelles, notamment en termes d'évolution d'audience ou de rentabilité cible.

Chaque Direction Déléguée et Directeur Opérationnel concerné prépare ensuite un budget d'exploitation (« Résultat opérationnel courant hors échanges ») conforme aux orientations budgétaires avec l'appui des équipes administratives et financières de son périmètre : responsable(s) administratif et financier, contrôleur(s) de gestion opérationnel, etc.

Les budgets, présentés individuellement, dans le cadre de réunions budgétaires, au Directeur Délégué à la Direction Générale et à la Direction Déléguée Finances, Activités Internationales et Développement, donnent lieu à des discussions et font l'objet, le cas échéant, des amendements jugés nécessaires.

A l'issue de ces réunions, la Direction du contrôle de gestion Groupe, dépendant du Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement, établit le budget d'exploitation (Résultat Opérationnel Courant hors échanges - «ROCAE») consolidé du Groupe qui est ensuite présenté au Conseil d'administration.

Après son adoption par le Conseil d'administration, le budget du ROCAE constitue le référentiel pour l'exercice à venir.

Au moins une fois par an, un budget prévisionnel actualisé du ROCAE de l'année en cours est préparé par les différents responsables budgétaires, consolidé par la Direction du contrôle de gestion Groupe et présenté aux Directeurs Délégués et principaux Responsables Opérationnels.

Plan à 3 ans

Ce plan correspond à une estimation des flux financiers d'exploitation à 3 ans élaborés par les différentes entités opérationnelles et consolidés par la Direction du contrôle de gestion Groupe après adoption par le Conseil d'administration du budget Groupe.

Ce plan à 3 ans qui sert notamment de base aux tests de perte de valeur est présenté au Comité. Il est également arrêté lors du Conseil d'Administration du Groupe.

Des reportings permettant de mesurer l'atteinte des objectifs

Reporting mensuels

Un reporting de gestion comprenant un reporting de chiffre d'affaires consolidé ainsi qu'un reporting sur le Résultat Opérationnel Courant avant échanges est produit mensuellement. Il permet d'analyser les résultats, de mesurer l'adéquation avec les objectifs et, en tant que de besoin, de mettre en œuvre des plans d'actions opérationnels. Il constitue également un outil de mise en perspective de la contribution des filiales et de leurs unités opérationnelles à la performance globale du Groupe. Ce reporting est produit à partir des différents reportings mensuels opérationnels qui sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe. Le reporting mensuel Groupe est adressé au Président Directeur Général, aux Directeurs Délégués ainsi qu'aux principaux Responsables Opérationnels.

Reportings spécifiques

Les principaux reportings spécifiques suivants sont également produits au sein du Groupe afin de couvrir différents besoins opérationnels :

- ♦ un suivi du chiffre d'affaires publicitaire national et Ile de France radio et télévision, digital et événementiel, communiqué quotidiennement,
- ♦ un reporting de trésorerie Groupe établi mensuellement notamment sur le niveau de la trésorerie courante nette du Groupe, la répartition des placements par catégorie ainsi que l'évolution des comptes courants intra-Groupe,
- ♦ un reporting mensuel des stocks et engagements hors bilan du pôle Télévision, incluant une analyse des fins de droits,
- ♦ Un reporting hebdomadaire du coût de diffusion des programmes.

Des référentiels internes constitutifs des pratiques communément admises

Note sur la prévention et les manquements des délits d'initiés

Cette note, mise à jour en décembre 2016 dans le cadre de la réforme Abus de Marché, est mentionnée au Chapitre 5.2 du présent document.

Code de conduite Anti-Corruption

Le Groupe s'est lancé dans le déploiement du dispositif anti-corruption rendu obligatoire et couvrant les critères de l'article 17 relative à la Loi du 9 décembre 2016 dite « Loi Sapin II ». Ce code est décrit au sein du « Chapitre 5.3 » du présent document.

Procédures Groupe et Mode opératoire

Chaque pôle d'activité dispose de processus propres liés à la nature de ses produits et à son modèle économique. La mise en œuvre de ces processus est encadrée par des politiques, procédures et pratiques, établies au sein de chaque pôle, et qui s'appuient sur le socle des procédures Groupe. Ces dernières sont définies et formalisées principalement autour :

- ♦ d'un système d'information intégré (SAP) en France constitué de modes opératoires et de règles de gestion associées,
- ♦ de procédures opérationnelles notamment sur les principaux flux du Groupe (Achats, Finances, Ventes ...).

Le respect des procédures propres à chaque activité relève de la responsabilité du Directeur Délégué du pôle concerné tandis que le respect des procédures Groupe relève de celle des Directions et Services fonctionnels : Directions Juridiques, Direction des Ressources Humaines, Direction Sécurité, Assurances, Immobilier et Services Généraux, Direction des Systèmes d'Information, Services Techniques et Direction Financière.

Au-delà des objectifs généraux rappelés ci-dessus, les politiques, procédures et pratiques de contrôle interne

actuellement en vigueur au sein du Groupe ont essentiellement pour objet :

- ♦ de veiller à ce que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d'administration et qu'ils soient conformes aux règles internes du Groupe ainsi qu'aux objectifs budgétaires,
- ♦ de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées au Conseil d'administration et aux actionnaires reflètent avec sincérité et exactitude, l'activité et la situation du Groupe.

Le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son système de contrôle interne par une plus grande formalisation et centralisation des procédures existantes, notamment celles relatives aux processus opérationnels clefs.

4.5.3.2.2 Diffusion des informations pertinentes en interne

Organisation

La diffusion d'informations au sein du Groupe s'effectue à travers la tenue de comités internes propres à chaque activité ou transversaux.

Le Comité de Direction est une des composantes du dispositif de diffusion transversale d'informations. Il est composé des 6 Directeurs chargés de la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe et s'est réuni en moyenne 2 fois par mois en 2018.

Le Comité d'investissement composé de 3 membres dont le Président Directeur Général du Groupe qui en assure la présidence examine, à titre consultatif, notamment les projets d'investissements ou d'engagements (autres que ceux liés à l'hygiène et à la sécurité des locaux et du personnel du Groupe). Le Comité d'investissement s'est réuni en moyenne une fois par mois en 2018.

Enfin, le Comité de Suivi, composé des membres du Comité de Direction et des principaux managers des fonctions support du Groupe s'est réuni plus d'une fois en moyenne par trimestre pour l'année 2018. Il a pour vocation d'échanger sur les sujets majeurs du Groupe.

Ces comités contribuent à l'atteinte des objectifs suivants:

- ♦ établir un socle d'informations notamment financières uniformément partagées par ses membres,
- ♦ mettre les enjeux de chacun au regard des orientations stratégiques du Groupe,
- ♦ inscrire les actions portées par chaque direction dans un cadre cohérent propice à l'atteinte des objectifs définis lors de l'établissement du budget.

Enfin, le Comité Général d'Information, qui réunit les principaux managers du Groupe, s'est réuni une fois en 2018. Il permet notamment à la Direction :

- ♦ de communiquer sur les orientations commerciales et éditoriales du Groupe et sur leur mise en œuvre,
- ♦ et, d'une manière générale, d'optimiser la circulation de l'information au sein du Groupe quant à ses développements et à son fonctionnement.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

Les managers sont invités à partager les informations diffusées lors de ces comités, notamment à l'occasion de réunions ad hoc avec leurs collaborateurs.

Confidentialité

Chaque collaborateur ayant accès dans le cadre de son activité professionnelle à des informations confidentielles, relatives ou non à NRJ GROUP, est soumis à une obligation de confidentialité vis-à-vis des tiers ou d'autres membres du Groupe non habilités à en prendre connaissance.

De surcroît, conformément aux dispositions de l'article 18 du Règlement n°596/2014 relatif aux abus de marché, les collaborateurs amenés à avoir accès de façon régulière à des informations privilégiées dans le cadre de leurs fonctions sont inscrits sur la liste des Initiés NRJ GROUP. Les inscriptions ainsi que les radiations sur ces listes font systématiquement l'objet d'une information personnelle.

Enfin, le Groupe s'est doté, conformément aux recommandations de l'AMF, de procédures internes relatives à la qualification d'une information en information privilégiée et de la communication de cette information à l'extérieur.

4.5.3.2.3 Dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est décrit ci-dessus.

4.5.3.2.4 Activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus

Le Groupe attache une importance particulière aux processus définis et mis en œuvre par les différents Services et Directions fonctionnels du Groupe qui supervisent et/ou assistent dans leurs domaines de compétence les différentes entités du Groupe. Les Services et Directions fonctionnels diffusent les procédures transverses et contrôlent leur correcte application.

Direction Juridique

La Direction Juridique définit et anime la politique juridique du Groupe à travers le réseau des juristes internes ou de prestataires extérieurs.

Une évaluation trimestrielle concrète des risques juridiques est effectuée par la Direction Juridique qui informe la Direction Comptable et le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement afin qu'elle soit reflétée dans les comptes.

Direction Juridique Corporate

La Direction Juridique Corporate gère les aspects relatifs au droit des sociétés de NRJ GROUP et de ses filiales françaises et assure le suivi des informations «corporate» des filiales et participations étrangères. La Direction Juridique Corporate intervient également dans la mise en place et le suivi des délégations de pouvoirs du Groupe.

Direction des Relations Institutionnelles

La Direction des Relations Institutionnelles suit et coordonne les relations des sociétés françaises avec les différents organes institutionnels ou de tutelle, avec les autori-

tés administratives ou réglementaires, ainsi qu'avec les diverses sociétés de perception de droits.

Elle informe le Directeur Délégué à la Direction Générale de toute évolution ou modification législative ou réglementaire, de nature à impacter les activités du Groupe. Le cas échéant, elle suit par ailleurs les dossiers contentieux liés aux conventions et en informe la Direction Déléguée Finances, Activités Internationales et Développement afin qu'ils soient, si nécessaire, traduits dans les comptes.

Direction des Ressources Humaines

La gestion des Ressources Humaines est organisée par pays, chaque filiale appliquant les dispositions réglementaires en vigueur localement en s'appuyant sur les compétences de spécialistes de la profession. La Direction des Ressources Humaines transmet trimestriellement l'évaluation des risques liés aux litiges sociaux en cours à la Direction Comptable afin que les provisions suffisantes soient constituées.

Elle gère également les relations avec les partenaires sociaux, l'élaboration et la mise en œuvre du règlement intérieur, l'administration du personnel et elle assure le suivi des évolutions réglementaires.

Direction des Achats

La Direction des Achats établit et gère les conditions générales d'achat du Groupe en France à l'exception des achats de programmes, droits et redevances qui sont gérés par la Direction Opérationnelle du Pôle TV. Elle référence et évalue la performance des fournisseurs du Groupe. Elle dirige les négociations commerciales et participe activement aux négociations contractuelles, dans le respect de cahiers des charges définis conjointement avec les opérationnels.

Elle maintient une table des seuils d'engagements autorisés selon les natures et les montants des opérations, table établie en étroite collaboration avec la Direction Déléguée à la Direction Générale et la Direction Déléguée Finances, Activités Internationales et Développement.

Les opérations courantes sont engagées par les Responsables des Services concernés dans le cadre de leur budget. Les procédures d'engagement de dépenses prévoient différents niveaux d'approbation de la part des Directions financières, des Directions Déléguées en fonction des montants engagés.

Dans ce contexte, et à l'exception de certaines catégories de dépenses dûment identifiées, le suivi des engagements de dépenses et des bons à payer est effectué via le système d'information intégré (SAP) dans lequel ont été prédéfinis des circuits d'approbation et de validation électroniques (« workflow achats »). A l'international des procédures strictes d'engagements, d'autorisations et de flux de dépenses sont également en place.

La Direction des Achats est par ailleurs responsable de la collecte puis de la mise à jour, auprès des fournisseurs, des documents obligatoires en application de la réglementation visant à lutter contre le travail dissimulé.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

Direction Sécurité, Assurances, Immobilier et Services Généraux

La gestion de la sécurité, des assurances, de l'immobilier et des services généraux est organisée par pays.

En France, la Direction Sécurité, Assurances, Immobilier et Services Généraux définit et met en œuvre la politique hygiène et sécurité sur son périmètre de responsabilité. Elle est également chargée de veiller strictement au respect des diverses réglementations relatives à l'hygiène, à la santé, à la sécurité et la sûreté du personnel de la Société et des tiers présents dans les locaux, ainsi que de tout événement à l'extérieur des locaux.

Direction des Systèmes d'Information

La Direction des Systèmes d'Information, rattachée à la Direction Déléguée du Pôle Technique en France, est responsable de la définition du schéma directeur informatique du Groupe et s'assure de l'adéquation entre les besoins du Groupe et les solutions informatiques retenues, dans un cadre budgétaire maîtrisé.

Cette Direction gère en France l'ensemble des systèmes informatiques - bureautique, architecture réseau et serveurs, applications - et pilote les projets et développements informatiques des filiales, afin d'en assurer la bonne fin dans le respect des calendriers, budgets et attentes du Groupe.

Elle pilote les contrats de prestations avec ses sous-traitants et contrôle la conformité et l'efficacité des réalisations et services fournis par ces derniers. Elle applique la politique de sécurité informatique du Groupe. En outre, elle définit et met en œuvre les plans d'actions requis pour remédier à d'éventuelles vulnérabilités de sécurité informatique.

4.5.3.2.5 Surveillance permanente du dispositif

Outre les contrôles mis en œuvre par les différentes Directions opérationnelles et fonctionnelles, le dispositif de contrôle interne fait l'objet de contrôles et d'évaluations de la part d'acteurs indépendants des opérations, n'ayant ni autorité ni responsabilité directe sur les opérations.

Service Audit Interne

Outre son rôle actif dans le processus de gestion des risques, le Service Audit Interne composé d'un responsable et d'un auditeur interne a pour mission de contrôler le respect des politiques, règles et procédures Groupe, de vérifier l'efficacité des processus et de détecter d'éventuelles fraudes. Il conduit une activité indépendante de contrôle et de conseil avec pour objectif l'amélioration de la pertinence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Il contribue ainsi à l'identification et à la réduction des risques, à la sauvegarde des actifs et à l'amélioration des contrôles au sein du Groupe.

Le plan d'audit pour l'année en cours ainsi que le rapport d'activité relatif aux travaux de l'année précédente sont examinés chaque début d'année par le Comité d'audit. Dans le cadre de ce plan d'audit annuel et des missions ad hoc effectuées sur demande de la Direction Générale, le Service Audit Interne procède notamment à des audits

de conformité pouvant concerner des processus transversaux, des filiales françaises ou étrangères.

Le Service Audit Interne met à jour par ailleurs périodiquement les matrices de risques-contrôles des principaux processus de la Société, qui permettent d'évaluer le dispositif de maîtrise des risques déployé. Les matrices de risques-contrôles ainsi établies sont diffusées aux directions opérationnelles et fonctionnelles concernées et constituent un support partagé d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

Les enjeux de cette démarche sont d'améliorer la maîtrise et l'efficacité des opérations dans un cadre de progrès continu et d'impliquer les dirigeants et les collaborateurs du Groupe dans la surveillance du dispositif de contrôle et de maîtrise des risques.

Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est assisté par deux comités spécialisés qui sont le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations. Les missions et compositions de ces deux Comités sont précisées au Chapitre 6 de ce document.

Audit externe

Dans l'exercice de leurs mandats, les Commissaires aux comptes du Groupe revoient périodiquement les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe. Dans ce contexte, ils échangent de manière régulière avec le service Audit interne et présentent une fois par an les conclusions de leurs travaux au Comité d'audit.

Par ailleurs, ils communiquent de façon approfondie avec le comité d'Audit auquel ils présentent leur approche d'audit et leur évaluation des principaux risques d'audit en amont et à l'issue de leur mission.

4.5.4 DISPOSITIF INTERNE DE PRODUCTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE PUBLIEE

Le dispositif spécifique de contrôle interne comptable et financier, contribuant à la conformité et à la fiabilité de l'information comptable et financière, repose sur les composantes suivantes :

- ♦ une organisation et des acteurs,
- ♦ des systèmes d'information financiers,
- ♦ des activités encadrant la production de l'information comptable et financière publiée.

4.5.4.1 ORGANISATION ET ACTEURS

La Direction Financière du Groupe est supervisée par le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement. Elle veille notamment au respect de la réglementation applicable aux émetteurs, en lien avec la Direction Juridique Corporate, et à la bonne application des règles comptables et fiscales. Elle est responsable du traitement de l'information financière et comptable du Groupe et de ses filiales.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

Services Comptables

La comptabilité de toutes les entités françaises contrôlées majoritairement est supervisée par la Direction Comptable Groupe à l'exception de celle de la filiale de diffusion towerCast et de celle de la régie locale Régie Networks, ces deux sociétés disposant de leurs propres Direction comptable. A l'international, la production de l'information comptable est organisée soit par zone - Allemagne/Autriche, Suède -, soit par pays - Belgique, Suisse et Finlande - .

Service Trésorerie

Le Service Trésorerie gère au quotidien la trésorerie de l'ensemble des filiales françaises contrôlées majoritairement et effectue le suivi de leurs placements. Il assure également de façon centralisée le suivi de leurs relations bancaires.

Services Contrôle de Gestion et Financier des filiales

En France comme à l'international, les principaux pôles d'activité disposent de responsables de la gestion, qu'il s'agisse de Directeurs ou de Responsables Administratifs et Financiers. Leur rôle consiste notamment à vérifier le bon fonctionnement du pôle sur le plan administratif et financier et à assurer le rôle d'interface entre les filiales et les Services supports et financiers centraux du Groupe. Ils contribuent également à vérifier la qualité de l'information comptable et financière et s'appuient sur le travail des contrôleurs de gestion dédiés aux filiales du Groupe.

Service Consolidation

Le Service Consolidation s'assure de la cohérence des remontées d'informations des filiales, avant agrégation des résultats et écritures de consolidation. En particulier, pour les filiales internationales significatives, il s'assure que les remontées d'informations prennent en compte toute éventuelle observation formulée par les Commissaires aux Comptes ou autres cabinets d'expertise-comptable, intervenant conformément à la réglementation locale ou, à défaut, dans le cadre de revues limitées.

A ce titre, les informations financières transmises par les filiales incluses dans le périmètre de consolidation sont établies selon un plan de compte identique pour l'ensemble du Groupe, via l'utilisation du logiciel Hyperion Financial Management. Les responsables comptables de l'ensemble des entités francophones et germanophones du Groupe disposent de manuels de consolidation adaptés à leur propre environnement et décrivant les principes comptables retenus par le Groupe pour l'établissement de ses comptes consolidés.

Ce manuel a été élaboré et mis en place avec pour objectifs de renforcer, en tant que de besoin :

- ♦ l'harmonisation des principes comptables retenus au sein du Groupe,
- ♦ l'identification des éventuelles divergences comptables significatives liées aux spécificités de l'activité de l'entité concernée ou à la réglementation locale et nécessitant des retraitements en central,
- ♦ l'aide à la saisie dans la liasse de consolidation de l'ensemble des données financières requises par le Groupe pour l'établissement des notes annexes aux comptes consolidés.

Les responsables financiers des filiales sont responsables de la conformité des informations financières transmises avec le plan de compte et les principes comptables du Groupe ainsi que du respect des instructions détaillées transmises par la Direction de la Consolidation.

Service Contrôle de Gestion Groupe

Le service Contrôle de Gestion Groupe, sur la base d'un reporting mensuel détaillé établi par chaque entité de gestion, via le logiciel Hyperion Financial Management, mesure la performance économique du Groupe, analyse la cohérence et la pertinence des informations reportées et prépare la synthèse des indicateurs à l'attention de la Direction Générale.

4.5.4.2 SYSTEME D'INFORMATION FINANCIERS

Comptes sociaux

La quasi-totalité des filiales françaises ainsi que certaines filiales étrangères utilisent le même système d'information intégré (SAP). Les principales fonctionnalités développées concernent les achats, les ventes d'espaces média et la comptabilité/finances.

SAP permet d'avoir une visibilité et un contrôle renforcés sur une part significative du chiffre d'affaires et des charges opérationnelles courantes du Groupe. Il contribue de ce fait au processus de contrôle interne notamment dans les domaines suivants :

- ♦ contrôle des accès,
- ♦ unicité des données de base,
- ♦ fiabilité des données,
- ♦ traçabilité des données en termes d'intégration des processus et des flux de documents,
- ♦ accès à l'information en temps réel,
- ♦ approbation des engagements,
- ♦ optimisation de la gestion des contrats et de la facturation.

Consolidation statutaire et de gestion

Le Groupe produit ses comptes consolidés dans un outil unifié de reporting et de consolidation : Hyperion Financial Management (HFM).

La Direction Financière Groupe privilégie l'automatisation des échanges d'informations bancaires, notamment aux moyens de protocoles de communication sécurisés. Elle réalise le suivi de la trésorerie quotidienne ainsi que la gestion prévisionnelle à court terme de la trésorerie au travers d'un logiciel de gestion de trésorerie.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

L'utilisation de SAP, de HFM et des outils de trésorerie est encadrée par des procédures strictes, qui ont pour objectifs prioritaires de garantir l'intégrité des données de base qui y figurent (telles que les contreparties bancaires) et de sécuriser les flux de paiement.

4.5.4.3 ACTIVITES ENCADRANT LA PRODUCTION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE PUBLIEE

Processus de production et de consolidation des comptes

- Contexte général

La Direction Comptable Groupe ainsi que la Direction de la Consolidation informent régulièrement les collaborateurs concernés des évolutions des règles et méthodes comptables applicables à l'élaboration des comptes sociaux et consolidés du Groupe. Il en va de même en matière d'évolution de la réglementation fiscale applicable aux différentes déclarations devant être établies par le Groupe ou ses filiales.

- Comptes sociaux

L'ensemble des filiales établit un arrêté de gestion mensuel et un arrêté comptable trimestriel.

Ces arrêtés servent de base aux reportings mensuels établis par chaque filiale et comprennent des éléments d'analyses relatifs aux principaux écarts apparaissant entre les réalisations et les prévisions et aux principales variations constatées d'un exercice à l'autre. Ils font l'objet d'échanges avec le Service Contrôle de Gestion Groupe.

- Comptes consolidés

La Direction de la Consolidation établit des comptes consolidés trimestriels à usage interne, des comptes consolidés condensés semestriels ainsi que des comptes consolidés annuels qui font l'objet d'analyses approfondies par rapport aux données prévisionnelles et par rapport aux données de l'exercice précédent.

Processus de validation des comptes

Les comptes consolidés condensés semestriels ainsi que les comptes consolidés annuels établis par la Direction Déléguée Finances sont arrêtés par le Conseil d'administration après avoir été examinés par le Comité d'audit auquel sont présentées les conclusions des travaux des Commissaires aux comptes. Le projet de communiqué financier est revu par le Comité d'audit puis validé par le Conseil d'administration avant sa diffusion.

Processus de gestion de l'information financière externe

Le Président Directeur Général et le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement, sont les seules personnes dûment autorisées à diffuser à l'extérieur du Groupe des informations financières concernant le Groupe et sa stratégie.

La Direction Déléguée Finances, assistée par une société de conseil en communication financière, diffuse l'information réglementée et s'attache à accroître la visibi-

lité et la lisibilité par les tiers des informations et opérations à caractère financier concernant le Groupe.

La Direction Juridique Corporate établit un calendrier de diffusion au Public des informations financières concernant le Groupe et sa stratégie, dont l'adéquation avec les exigences du marché et la réglementation de l'AMF est vérifiée avec le concours du Directeur Délégué Finances.

Ce calendrier fait ensuite l'objet d'une communication en interne. La Direction Déléguée Finances et la Direction Juridique Corporate s'assurent également que la communication financière est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements dont ils assurent ensemble une veille permanente. Dans ce cadre, les informations financières concernant NRJ GROUP et sa stratégie sont notamment communiquées au Public au travers :

- ♦ de communiqués financiers, qu'ils soient périodiques, à savoir ceux relatifs aux informations financières trimestrielles et aux résultats semestriels et annuels, ou, le cas échéant, spécifiques, tels ceux publiés à l'occasion de la survenance d'événements particuliers d'importance significative,
- ♦ de présentations de résultats à destination des analystes financiers et des investisseurs,
- ♦ des rapports financiers semestriels et annuels,
- ♦ du document de référence,

Ces documents, élaborés à partir des données et informations produites et communiquées par les différentes filiales et services support du Groupe font l'objet d'un processus de contrôle et de validation faisant notamment intervenir, selon les documents, la Direction Déléguée à la Direction Générale, la Direction Déléguée Finances, Activités Internationales et Développement, la Direction Juridique Corporate et le Conseil d'administration.

L'information financière fait l'objet par les Commissaires aux comptes du Groupe, de diligences consistant à vérifier la concordance des informations relatives à la situation financière et aux comptes avec les informations financières historiques, ainsi qu'à effectuer une lecture d'ensemble desdits documents. Afin de garantir l'égalité d'accès à l'information des investisseurs, les communiqués financiers sont diffusés via un diffuseur agréé par l'AMF (informations réglementées) et mis en ligne sur le site internet www.nrjgroup.fr.

4.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance du Groupe est associée à une démarche forte de prévention et de protection des risques et prend en compte la couverture des sinistres majeurs.

4 FACTEURS DE RISQUES ET ASSURANCES

En France, la Direction Sécurité, Assurances, Immobilier et Services Généraux, rattachée à la Direction Déléguée du Pôle Technique, a notamment pour missions :

- ♦ de participer à l'identification, à l'analyse et à la quantification des risques assurables ;
- ♦ de contribuer à la politique de prévention des risques, notamment techniques ;
- ♦ de souscrire et de gérer de façon centralisée des polices d'assurances destinées à couvrir certains risques inhérents à l'activité du Groupe en France ;
- ♦ de gérer et de superviser l'instruction des sinistres.

Une démarche analogue d'analyse, de prévention et de couverture des risques est menée à l'international. Les filiales étrangères du Groupe sont autonomes dans la gestion de leurs assurances « dommages aux biens » et « responsabilité civile ». Les garanties souscrites à ce titre par ces entités sont présentées au paragraphe 4.7.5.

Les couvertures d'assurances mises en place par le Groupe permettent principalement de couvrir les risques liés au capital humain et aux dirigeants, aux actifs immobiliers et techniques, à l'image de marque du Groupe, aux pertes d'exploitation mais aussi aux sanctions pécuniaires susceptibles d'être prononcées en cas de mise en cause de la responsabilité du Groupe.

Le Groupe ne pratique pas de politique d'auto-assurance (pas de compagnie d'assurance captive) et il couvre ses risques auprès de compagnies d'assurance de premier rang.

4.6.1 DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

L'assurance couvre l'ensemble des dommages causés aux biens du Groupe ainsi que les pertes d'exploitation consécutives aux événements ayant généré ces dommages. Sont donc notamment couverts les sinistres liés à un incendie, une explosion, un bris de machine, un dégât des eaux, etc.

Limite annuelle de garantie	120 millions d'euros (avec sous-limites)
Franchise	De 3 000 à 50 000 euros selon la nature du dommage

4.6.2 RESPONSABILITE CIVILE

L'assurance du Groupe garantit notamment les conséquences encourues par la mise en jeu de la responsabilité civile de la société NRJ GROUP et de ses filiales créées ou à créer.

La couverture est acquise pour les dommages causés à des tiers par le Groupe et ses filiales, dans le cadre de ses activités et notamment ses activités de radios, webradios, chaînes de télévision, communication, conseil et organisation d'événements.

Limite annuelle de garantie	20 millions d'euros (avec sous limites)
Franchise	De 0 à 15 000 euros selon la nature des sinistres

4.6.3 RESPONSABILITE CIVILE DES DIRIGEANTS

Les assurés sont les dirigeants de droit et de fait de toutes les sociétés détenues directement ou indirectement ⁽¹⁾ par NRJ GROUP, y compris les sociétés domiciliées à l'international.

⁽¹⁾ A défaut de contrat souscrit par ailleurs

Cette assurance a pour principal objet de prendre en charge les frais de comparution, de défense ainsi que les éventuelles conséquences pécuniaires découlant de toute réclamation mettant en cause la responsabilité personnelle d'un assuré en raison d'un acte fautif commis en sa qualité de dirigeant. Elle couvre également certains employés du Groupe si leur responsabilité est mise en cause conjointement avec celle d'un dirigeant.

Limite annuelle de garantie	15 millions d'euros (avec sous limites)
Franchise	de 0 à 75 000 euros selon la nature des sinistres

Des couvertures complémentaires d'assurances ont également été souscrites pour protéger les sociétés du Groupe face aux risques susceptibles de résulter des réclamations liées à l'emploi - harcèlement, discrimination et licenciement abusif -, à la fraude et à la malveillance ainsi qu'à certaines formes de menaces contre ses propres intérêts.

4.6.4 AUTRES RISQUES ASSURES

Le Groupe assure par ailleurs ses salariés au-delà de l'assurance prévoyance de manière générale en cas d'accident, et en particulier lors de leurs déplacements professionnels, ainsi que les salariés techniciens du Groupe lors de leurs interventions sur le matériel audio, sur les matériels de diffusion de towerCast SAS et lors de la préparation des opérations événementielles.

D'autres programmes d'assurances destinés à couvrir des risques de moindre intensité sont également souscrits comme par exemple la police d'assurance « Tous Risques Matériels » couvrant le matériel audiovisuel mobile, la police flotte automobile du Groupe ou encore des polices assurance annulation qui sont souscrites ponctuellement et en fonction des besoins et qui couvrent notamment les frais ou pertes liés à l'interruption ou annulation de concerts ou spectacles.

4.6.5 ASSURANCES DES FILIALES A L'INTERNATIONAL

Des assurances couvrant les risques «dommages» et «responsabilité civile» ont été souscrites dans chaque pays dans lequel le Groupe dispose d'une filiale et d'une présence locale. Les plafonds de garantie sont synthétisés ci-après (en millions d'euros) :

Pays	Dommages		Responsabilité civile	
	Plafond		Plafond	
	par sinistre	par an	par sinistre	par an
Allemagne	0,5	1,361	5	10
Autriche	0,545	1,5	1,5	4
Belgique	n/a ⁽¹⁾	n/a ⁽¹⁾	0 à 2,5	2,5 à 10
Finlande	0,25	n/a	1	n/a
Finlande ²	2,905	n/a	2,5	n/a
Norvège	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	1,1 ⁽³⁾	n/a
Suède	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	1 ⁽³⁾	2 ⁽³⁾

⁽¹⁾ Remplacement valeur à neuf

⁽²⁾ Assurance souscrite par Telemast, filiale de diffusion

⁽³⁾ Chiffres convertis en euros au taux de clôture

⁽⁴⁾ Assurance prise en charge par le partenaire



CHAPITRE 5

DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

AVANT PROPOS	72
5.1 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	73
5.2 GOUVERNANCE DU GROUPE	74
5.3 LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	75
5.3.1 Risques et enjeux	75
5.3.2 Politique et dispositifs mis en œuvre	75
5.4 EVASION FISCALE.....	75
5.5 ENGAGEMENT SOCIETAL	76
5.5.1 Risques et enjeux	76
5.5.2 Politique et dispositifs mis en œuvre	76
5.6 PERFORMANCE SOCIALE.....	84
5.6.1 Risques et enjeux	84
5.6.2 Politique et dispositifs mis en œuvre	84
5.7 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE.....	92
5.7.1 Risques et enjeux	92
5.7.2 Politique et dispositifs mis en œuvre	92
5.8 TABLE DE CONCORDANCE	97
5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDEPENDANT SUR LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE ---	98

AVANT PROPOS

CADRE DE REFERENCE DE LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

En tant qu'acteur majeur des médias en France, le Groupe NRJ GROUP est conscient de l'influence qu'il exerce sur ses parties prenantes et sur la société dans son ensemble. Cette influence lui confère une certaine responsabilité, d'une part à travers les contenus de ses émissions de radio et de télévision et de son offre digitale, et, d'autre part, à travers la gestion de ses activités et de leurs impacts sociaux et environnementaux.

Face à ces enjeux et afin, par ailleurs, de se conformer à l'obligation découlant de l'article L225-102-1 du Code de Commerce, le Groupe intègre, depuis 2012, un chapitre sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (« RSE ») dans son Document de Référence.

Avec l'ordonnance n°2017-1180 et le décret d'application n°2017-1265 qui ont modifié l'article du Code de Commerce précité, la France a transposé dans sa réglementation la directive européenne relative à la publication d'informations financières. Cette transposition a conduit à l'instauration d'une Déclaration de Performance Extra-Financière (« DPEF »), objet de ce chapitre.

METHODOLOGIE RETENUE

Contrairement au reporting RSE dont la production reposait sur une liste précise d'informations préétablies et identiques pour toutes les sociétés, la DPEF repose sur un principe de matérialité de l'information et sur l'adéquation des informations publiées aux principaux risques identifiés par le Groupe sur les grands thématiques non financières.

Dans ce cadre, le Groupe a procédé à la revue de ses principaux risques extra financiers à partir de l'analyse de leur matérialité existante, de leur pertinence et de la gravité de leurs enjeux.

Deux grilles d'analyse des risques distinctes ont été élaborées :

- Une grille spécifique à la lutte contre la corruption,
- Une grille prenant en considération les domaines social, sociétal, environnemental.

Ces grilles ont été élaborées à partir d'une méthode ayant comporté une identification des risques inhérents, leur hiérarchisation puis l'identification des politiques et mesures prises par le Groupe afin de maîtriser/réduire ces risques. Elles ont été établies à partir d'entretiens menés par la Direction Financière et l'Audit Interne avec les principaux directeurs et responsables opérationnels associés à la politique RSE du Groupe (Direction des Ressources Humaines, Pôle Technique, Direction des Achats, Direction Opérationnelle des Activités Radio et Télévision, etc.) et sur la base de l'analyse faite par le Groupe du rôle et des enjeux que comportent les parties prenantes. Le rôle, les enjeux et les modalités d'échanges du Groupe avec ses parties prenantes sont, à ce titre, présentés ci-après dans la section 5.1.

L'identification des risques ainsi réalisée a conduit à conclure que la précarité alimentaire, le gaspillage alimentaire, le respect du bien-être animal et le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas un enjeu matériel pour le Groupe. Ces thématiques ne seront donc pas traitées dans le présent document.

STRUCTURE DU RAPPORT

Dans un souci de lisibilité et pour ce premier exercice de production de la DPEF, le Groupe a fait le choix de structurer son rapport autour des principales thématiques en mettant en avant, au début de chacune de ses parties, les risques et enjeux qu'il a identifiés, avant de présenter les politiques et dispositifs mis en œuvre et les indicateurs y relatifs.

Le modèle d'affaires est par ailleurs présenté dans le chapitre 2 de ce Document de Référence.

PERIMETRE DE LA DPEF

A l'exception des effectifs au 31 décembre 2018 qui sont fournis pour l'ensemble du Groupe, le périmètre de la Déclaration de Performance Extra-Financière couvre les entités françaises, belges et allemandes que le Groupe contrôle et qui sont, à ce titre, consolidées selon la méthode de l'intégration globale. La liste complète de ces entités est fournie dans l'annexe des comptes consolidés du Groupe qui figure dans le chapitre 8 de ce Document de Référence.

En termes d'effectifs, les entités françaises, belges et allemandes employaient au total 1 573 personnes au 31 décembre 2018, soit près de 97% des effectifs du Groupe à cette date et elles ont contribué, en 2018, à la réalisation de plus de 95 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Elles sont donc largement représentatives de l'activité du Groupe et de ses performances sur le plan social, sociétal et environnemental.

Afin de faciliter leur comparaison dans le temps, les indicateurs quantitatifs fournis dans ce reporting sont, dans la plupart des cas, présentés sur trois exercices. Certains indicateurs jugés pertinents par le Groupe et produits pour la première fois cette année, ne sont toutefois présentés que pour l'exercice 2018.

Par ailleurs, lorsque cela s'avère nécessaire, le mode de calcul de ces indicateurs est fourni sous la forme d'une note méthodologique dans le paragraphe dans lequel l'indicateur est présenté.

METHODOLOGIE DE REPORTING DES INDICATEURS

La définition et la méthode de collecte des indicateurs quantitatifs sociaux et environnementaux ont fait l'objet d'un guide méthodologique (« Protocole de reporting ») partagé entre les contributeurs et l'Organisme Tiers Indépendant.

Les indicateurs quantitatifs sociétaux relèvent, quant à eux, pour une large part des données requises par le CSA en France et en Belgique et par les *Medienanstalten* en Allemagne.

5.1 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Le Groupe est très attentif à la qualité de ses échanges avec ses parties prenantes avec lesquelles il développe, autant que possible, des relations de confiance transparentes et équitables. S'agissant des parties prenantes externes, il s'inscrit dans une dynamique permanente d'amélioration de la qualité de son dialogue.

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes externes⁽¹⁾ du Groupe et résume leur rôle, les enjeux pour le Groupe ainsi que les modalités d'échanges du Groupe avec chacune d'entre elles, rappel étant fait que l'ensemble de ces relations sont encadrées par les référentiels internes décrits dans les paragraphes 5.2 et 5.3 ci-après.

Parties prenantes	Rôle/ Enjeux	Principaux supports du dialogue
Instances de régulation professionnelle Conseil Supérieur de l'Audiovisuel et ses homologues à l'international ; Autorité de la Concurrence ; organisations professionnelles telles que l'ARPP, l'ARCEP et l'ANFR en France.	Les instances de régulation professionnelles définissent le cadre réglementaire dans lequel s'inscrivent les activités du Groupe. Les conventions et autres documents signés avec ces instances orientent et organisent fortement son activité.	- Conventions et chartes ; - Procédures d'information convenues à un rythme périodique ou ponctuelles à la demande du CSA ; - Participation à des groupes de travail, échanges, réunions.
Public	Auditeurs, téléspectateurs et internautes sont directement impactés par les choix de programmation et par les messages diffusés sur les médias du Groupe. A ce titre, les enjeux du Groupe portent notamment sur l'éthique et la déontologie des contenus mais également sur l'accessibilité à tous et la sensibilisation du public aux grands enjeux sociétaux contemporains.	Prises de parole sur les antennes ; supports digitaux des radios et télévisions ; tournées ; opérations spécifiques pour rencontrer des artistes et des animateurs ; médias sociaux (NRJ est la première marque de radio musicale sur Facebook, Twitter et Instagram) ; <i>Facebook live</i> avec les artistes et les animateurs ; présence sur les plateaux d'enregistrement des émissions de radio.
Annonces et leurs mandataires	La publicité constitue la principale source de revenus du Groupe : Les annonceurs investissent sur les médias du Groupe pour communiquer auprès de leur(s) cible(s) privilégiée(s). Ils souhaitent ainsi orienter leurs comportements d'achat.	Evénements (Rentrée Média...), conférences, Rencontres directes avec les annonceurs, Site internet des sociétés de régie publicitaire www.nrjglobalregions.com , www.nrjglobal.com Relations contractuelles conformes aux Conditions Générales de Vente.
Fournisseurs et prestataires	Le Groupe effectue un grand nombre d'achats, y compris de prestations de services liées aux émissions diffusées, notamment en télévision. Le Groupe est attentif à valoriser les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux de ses fournisseurs et prestataires lors des procédures d'appel d'offres.	- En France, Directive Achats Groupe ; - Procédures de consultations et d'appel d'offres incluant notamment des procédures liées à la lutte contre le travail dissimulé et à la lutte contre la corruption.
Secteur associatif	Ancré en régions et présent à l'échelle nationale et internationale, le Groupe s'engage auprès du secteur associatif afin de partager ses valeurs et de soutenir certaines causes sociétales.	Actions ponctuelles, interventions dans les programmes diffusés sur les antennes de radio et de télévision ; partenariats, mise à disposition d'espaces publicitaires ;
Communauté financière (AMF, Banque de France, établissements de crédit, investisseurs, analystes financiers)	NRJ Group est une société cotée sur le marché Euronext Paris ; elle agit dans une démarche de dialogue basée sur la pertinence et la transparence de l'information relative à ses performances financières.	Site nrjgroup.fr , communiqués financiers, document de référence ; Rencontres avec les investisseurs, <i>road shows</i> ; Données statistiques Banque de France ; Réunions et conférences avec les analystes financiers (SFAF).

(1) Les parties prenantes internes sont analysées dans d'autres sections. Ainsi, les actionnaires, administrateurs et membres du Comité d'Audit sont présentés au Chapitre 6 de ce Document de Référence et les éléments concernant les salariés du Groupe et avec leurs représentants sont présentés ci-après, dans la partie 5.5 de ce Chapitre (PERFORMANCE SOCIALE).

5.2 GOUVERNANCE DU GROUPE

Le Groupe fonde le développement de ses activités sur un ensemble de valeurs et de principes éthiques auxquels ses mandataires sociaux et ses collaborateurs doivent se conformer en toutes circonstances. Par ailleurs, du fait de son statut d'entreprise dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la société NRJ GROUP est soucieuse du respect des règles de bonne gouvernance mises en place par les sociétés cotées.

Le chapitre 6.2 de ce Document de Référence présente la gouvernance d'entreprise du Groupe. Certains éléments de ce chapitre, repris ci-dessous, méritent d'être soulignés car ils reflètent l'importance qu'accorde le Groupe au respect de valeurs et principes fondamentaux.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES SPECIALISES

Une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration

Le principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration de la société NRJ Group est respecté, au-delà même des obligations légales, depuis 10 ans.

	Nombre total d'administrateurs	Nombre de femmes administrateurs
31/12/2018	8	4 ⁽¹⁾
2010 à 2017	6	3

⁽¹⁾ Y compris l'administrateur représentant les salariés

La présence de membres indépendants

Conformément au code de gouvernement d'entreprise Middlednext auquel se réfère la société, le Conseil d'Administration est composé de deux membres indépendants.

Le Conseil d'Administration s'assure chaque année que les critères d'indépendance, fixés par ce Code et repris dans son Règlement Intérieur, sont bien respectés (se référer au paragraphe 6.2 de ce Document).

Le Règlement Intérieur du Conseil comporte par ailleurs des règles de gestion des conflits d'intérêts dont l'application peut, dans certains cas, conduire à la démission même de l'administrateur concerné.

L'existence de comités spécialisés

Le Groupe s'est doté d'un Comité des Nominations et des Rémunérations ainsi que d'un Comité d'Audit, chacun de ces comités étant constitué des deux administrateurs indépendants.

REFERENTIELS INTERNES

Le Groupe s'est doté de divers référentiels internes dont les deux principaux sont présentés ci-après.

Charte d'éthique

Cadre de référence éthique du Groupe, la Charte d'éthique est en place en France depuis 2007 et a été déployée en 2018 dans les pays étrangers dans lesquels le Groupe emploie le plus grand nombre de salariés (Belgique, Allemagne et Autriche) après adaptation à la législation propre à chaque pays.

Remise à tout nouvel entrant et disponible sur les différents sites intranet du Groupe, elle formalise les valeurs auxquelles chaque mandataire social et membre du personnel doit se référer à tout moment : Respect de la personne, rigueur, performance économique, recherche de l'excellence, confiance, équité, loyauté, honnêteté et transparence. Ces valeurs doivent se traduire dans des principes d'action professionnelle et de comportement individuel, dans le cadre des relations de chacun avec d'autres membres du personnel mais également dans le cadre de ses relations avec des partenaires extérieurs au Groupe, des concurrents, les clients du Groupe, ses actionnaires, les autorités ainsi qu'avec la société civile dans son ensemble.

En France, dans le cadre de cette Charte, les administrateurs indépendants exercent le rôle de Déontologue chargé de traiter en dernier ressort toute question relative à un conflit d'intérêts auquel un collaborateur du Groupe est susceptible d'être confronté.

Code de conduite anti-corruption

Dans le prolongement de la Charte éthique et pour réaffirmer sa volonté, en tant qu'acteur majeur des médias privés français, d'être éthiquement irréprochable, le Groupe s'est doté en 2017 en France d'un Code de conduite anti-corruption applicable à l'ensemble des collaborateurs des sociétés françaises.

Ce Code a été déployé en 2018 en Belgique, en Allemagne et en Autriche après avoir été adapté à la législation locale respective de chacun de ces pays.

Sa diffusion s'inscrit dans le cadre d'une politique globale mise en œuvre par le Groupe afin de prévenir les faits de corruption (se référer au paragraphe 5.3).

Note sur la prévention des délits et manquements d'initiés

Mise à jour en décembre 2016 dans le cadre de la réforme « Abus de Marché », la note destinée à prévenir les délits et manquements d'initiés rappelle notamment aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe en France détenteurs d'une information privilégiée sur le Groupe, (i) les devoirs légaux et réglementaires qui leur sont imposés en matière d'achat et de vente de titres de la société NRJ GROUP (ii) les principes relatifs aux fenêtres négatives et périodes d'embargo en vigueur au sein du Groupe.

5.3 LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

5.3.1 RISQUES ET ENJEUX

Le Groupe serait notamment exposé à un risque d'image s'il venait à faire l'objet d'un acte de corruption actif ou passif.

5.3.2 POLITIQUE ET DISPOSITIFS MIS EN ŒUVRE

Conformément aux dispositifs introduits par l'article 17 de la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Loi Sapin 2 », au cours des exercices 2017 et 2018, le Groupe a déployé en France et dans les pays dans lesquels il emploie le plus de salariés (Belgique, Allemagne et Autriche) des mesures visant à prévenir et détecter d'éventuels faits de corruption.

Pour déployer les mesures prévues par ladite loi, le Groupe s'est appuyé sur une cartographie de l'exposition aux risques de corruption établie en 2017.

Le Groupe a par ailleurs prévu de mettre en place un dispositif de contrôle et d'évaluation interne de ces mesures en France à compter du prochain exercice et de finaliser, en 2019, son dispositif relatif aux procédures d'évaluation des tiers sur le périmètre de ses clients et fournisseurs français.

CODE DE CONDUITE ANTI-CORRUPTION

En France mais également en Belgique, en Allemagne et en Autriche, le Groupe s'est doté d'un Code anti-corruption. Ce Code formalise la volonté du Groupe d'appliquer 3 grands principes : « Tous concernés », « Tous irréprochables » et « Tous vigilants ». Après avoir notamment rappelé ce que l'on entend par le terme « corruption » ainsi que les principes qui conduisent à qualifier un fait de corruption, ce Code présente les différents types de comportements à proscrire et les règles à respecter.

MODULE DE FORMATION

La diffusion du Code de conduite anti-corruption auprès des salariés du Groupe s'est accompagnée, en France, de la réalisation, par certains collaborateurs, d'une formation obligatoire au travers d'un module dédié à la compréhension du risque de corruption.

Délivrée en premier lieu en présentiel aux principaux managers du Groupe, cette formation a été déployée sous forme de e-learning aux collaborateurs exerçant des fonctions identifiées comme susceptibles d'être les plus exposées à d'éventuels risques de corruption avant d'être étendue à l'ensemble des salariés en faisant la demande.

DISPOSITIF D'ALERTE PROFESSIONNELLE

Dans un souci de mise en conformité avec les articles 8 et 17 de la « Loi Sapin 2 », le Groupe s'est doté, depuis 2017, d'un dispositif d'alerte professionnelle associé à la lutte contre la corruption (procédure dite des « lanceurs d'alerte »). Ce dispositif permet à tout manda-

taire social, à tout salarié mais aussi à tout collaborateur extérieur et occasionnel d'une société française du Groupe d'émettre, de manière désintéressée et de bonne foi, tout signalement dont il a personnellement connaissance et relatif notamment à un crime, à un délit, à une violation grave et manifeste d'une loi ou d'un règlement ou à l'existence de conduites ou de situations contraires au Code anti-corruption et susceptibles de constituer des faits de corruption ou de trafic d'influence.

En 2018, ce dispositif a été étendu aux filiales belges, allemandes et autrichiennes, après avoir été adapté à la législation locale respective de chacun de ces pays.

INTERACTIONS AVEC D'AUTRES PROCEDURES INTERNES

En complément des dispositifs spécifiques mis en œuvre par le Groupe afin de prévenir d'éventuels faits de corruption, le Groupe a déployé ou mis à jour en 2018 certaines procédures internes applicables en France.

Il a ainsi été élaboré une note de procédure dédiée aux cadeaux et invitations qu'un collaborateur est susceptible de recevoir dans le cadre de ses relations professionnelles. Cette note de procédure fixe notamment le principe selon lequel un cadeau ou une invitation ne s'inscrivant pas dans un contexte professionnel clair et transparent doit être refusé.

S'agissant par ailleurs des achats effectués en France, les documents encadrant les relations du Groupe avec ses fournisseurs (notamment Charte d'éthique et pour l'ensemble des achats à l'exclusion des droits et programmes en télévision, Directive Achats Groupe) ont été complétés par la mise en place d'un programme de conformité spécifique à la prévention et la détection de la corruption. Ce programme s'est notamment traduit par la mise à jour des Conditions Générales d'Achat qui comportent désormais un paragraphe spécifique dédié à la lutte contre d'éventuels faits de corruption ainsi que par l'adjonction de clauses spécifiques annexées aux dossiers d'appel d'offres émis par la Direction des Achats et au titre desquels des engagements doivent être pris par les fournisseurs sollicités.

5.4 EVASION FISCALE

Le Groupe applique une politique fiscale de transparence et de conformité à la législation applicable.

La société NRJ GROUP veille au respect des lois et réglementations par l'ensemble des sociétés du Groupe et établit des échanges constructifs et transparents avec les autorités fiscales.

Le Groupe s'attache également à appliquer et à documenter chaque année la conformité de sa politique de prix de transfert aux principes de l'OCDE.

Le Groupe n'exerçant par ailleurs son activité qu'en Europe et ne disposant d'aucune implantation juridique (société, succursale ou bureau de représentation) dans un territoire inscrit dans la liste des états et territoires non coopératifs tels que définis par la législation française et internationale, il considère que l'évasion fiscale ne constitue pas un risque significatif.

5.5 ENGAGEMENT SOCIÉTAL

5.5.1 RISQUES ET ENJEUX

Editeur de contenus audiovisuels, le principal risque sociétal pour le Groupe consisterait dans le non-respect de ses engagements publics en matière d'éthique et de déontologie des contenus diffusés.

5.5.2 POLITIQUE ET DISPOSITIFS MIS EN ŒUVRE

5.5.2.1 LE RESPECT DES OBLIGATIONS DEONTOLOGIQUES ET CONVENTIONNELLES DANS LES CONTENUS AUDIOVISUELS

En tant qu'éditeur de contenus audiovisuels, le Groupe évolue dans un environnement réglementaire très structuré : Une convention, qui décrit notamment les engagements pris par le Groupe, est signée par chaque service de radio et de télévision autorisé ou conventionné avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel français (CSA) en France, le Conseil supérieur de l'audiovisuel belge (CSA) en Belgique et avec le *Medienanstalt* du Land concerné en Allemagne.

Le Groupe est attentif au respect de l'ensemble des obligations générales et déontologiques découlant de ces conventions qui portent, notamment, en France, sur :

- le respect du pluralisme de l'expression des courants de pensée et d'opinion,
- l'absence d'incitation à des comportements ou pratiques délinquants ou inciviques,
- la promotion des valeurs d'intégration et de solidarité qui sont celles de la République,
- le respect de la dignité de la personne humaine et des droits de la personne,
- l'honnêteté de l'information et des programmes,
- la protection de l'enfance et de l'adolescence.

En télévision, les conventions comprennent également des engagements qui portent sur :

- l'accessibilité des programmes aux personnes sourdes, malentendantes et malvoyantes,
- la représentation de la diversité.

Le dispositif mis en place par le Groupe afin de s'assurer du respect de ses engagements intègre notamment en télévision, un service dédié à la conformité des programmes et au respect des obligations réglementaires ainsi qu'un comité de visionnage qui contrôle les programmes acquis ou préenregistrés, notamment au regard des obligations déontologiques des chaînes et des règles de protection de l'enfance et de l'adolescence. Ce comité, composé des responsables de l'antenne, de la programmation, des acquisitions et de la conformité réglementaire, établit des recommandations de classification et de programmation appropriées.

De même, en radio, les équipes de production (internes et externes, locales et nationales) ainsi que les équipes des émissions de radio sont régulièrement sensibilisées aux obligations légales, réglementaires et conventionnelles et le Groupe réalise un suivi régulier de la programmation de ses radios.

En France, le rapport annuel sur les conditions d'exécution des obligations et engagements est adressé au CSA au plus tard le 31 mai de l'année suivante pour les services de télévision gratuite et le 31 juillet de l'année suivante pour les services de radio. Certains faits marquants et données présentés ci-après sont issus de ces rapports⁽¹⁾ et correspondent ainsi à l'année 2017.

(1) Le rapport relatif aux services de télévision est disponible via le lien internet suivant :

[https://www.csa.fr/informer/Collections-du-CSA/Travaux-Autres-publications-rapports-bilans-etudes-d-impact/Les-comptes-rendus-et-les-bilans-des-chaines-de-tel%C3%A9visions-publiques-priv%C3%A9es/Rapport-annuel-sur-les-obligations-des-services-des-m%C3%A9dias-audiovisuels-Édites-par-le-groupe-NRJ-Annee-2017](https://www.csa.fr/informer/Collections-du-CSA/Travaux-Autres-publications-rapports-bilans-etudes-d-impact/Les-comptes-rendus-et-les-bilans-des-chaines-de-tel%C3%A9visions-publiques-priv%C3%A9es/Rapport-annuel-sur-les-obligations-des-services-des-m%C3%A9dias-audiovisuels-%C3%A9dites-par-le-groupe-NRJ-Annee-2017)

LE RESPECT DES ENGAGEMENTS DE DIFFUSION

Télévision

En application des conventions signées par les chaînes de télévision du Groupe avec le CSA, les services de télévision sont tenus de réserver, dans le total du temps annuellement consacré à la diffusion et rediffusion d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques de longue durée, une proportion d'au moins 60 % à la diffusion d'œuvres européennes et d'au moins 40 % à la diffusion d'œuvres d'expression originale française.

Au titre de l'année 2017, les résultats de la diffusion des trois chaînes du Groupe, présentés ci-après, attestent du respect de ces engagements. Ainsi, aucune procédure de sanction n'a été engagée en 2017 à l'encontre d'une des chaînes du Groupe quant aux quotas de diffusion d'œuvres audiovisuelles ou cinématographiques.

Toutefois, le CSA a sanctionné la société CHERIE HD, editrice du service CHERIE 25, en mars 2017 en raison du non-respect sur l'exercice 2016 de son obligation de diffusion de programmes en haute définition.

Part des œuvres européennes et des œuvres d'expression originale française dans le volume total d'heures de diffusion d'œuvres audiovisuelles

	NRJ 12	CHERIE 25	NRJ HITS
Volume annuel	5 461h 28mn	4 893h 24mn	8 231h 20mn
Dont OE ⁽¹⁾	70,5%	86,7%	63,8%
Dont EOF ⁽²⁾	68,7%	85,5%	41,5%

(1) Œuvres Européennes

(2) Œuvres d'Expression Originale Française

Source : Rapport du CSA 2017

Part des œuvres européennes et des œuvres d'expression originale française dans le nombre total d'heures de diffusion d'œuvres cinématographiques

	NRJ 12	CHERIE 25
Nombre de diffusions 24/24	192	192
Dont œuvres cinématographiques européennes	61,5%	60,4%
Dont œuvres cinématographiques d'expression originale française	40,6%	40,6%

Source : Rapport du CSA 2017

Radio

En France, conformément à l'article 3.2 de leur convention signée avec le CSA, les services de radios du Groupe sont également tenus de respecter les dispositions relatives à la diffusion de chansons d'expression française. Elles doivent également respecter les quotas de diffusion de chansons francophones et notamment, depuis la réforme de 2016, le plafonnement des rotations de titres francophones (« malus »).

Aucune antenne française du Groupe n'a été sanctionnée au titre de ces engagements par le CSA en 2017.

En revanche, en novembre 2017, le CSA a infligé une sanction pécuniaire d'un million d'euros à l'encontre de la société NRJ à la suite d'un canular téléphonique diffusé dans l'émission *C'Cauet*. A la suite de cette décision exceptionnelle au regard de l'ensemble des heures de diffusion réalisée sur les antennes du Groupe, le Groupe a rappelé, à l'ensemble des équipes, l'importance du respect des obligations conventionnelles et déontologiques auxquelles il est tenu.

En Belgique, le CSA belge impose aux radios d'assurer un minimum de 70 % de production propre (production interne) et d'émettre en langue française, obligations qui ont été respectées par les radios du Groupe en 2018. Ces radios ont également respecté, en 2018, les engagements pris avec le CSA quant à la diffusion de musiques sur des textes en langue française et d'œuvres musicales de compositeurs, d'artistes interprètes ou de producteurs de la Communauté française.

Le Groupe n'a donc fait l'objet d'aucune sanction émanant du CSA belge en 2018.

En Allemagne, la réglementation relative aux radios privées est basée sur plusieurs textes : Au niveau fédéral, le « Rundfunkstaatsvertrag » (traité de radiodiffusion) et au niveau de chaque Land, les « Medienstaatsvertrag » (traité media). La protection de la jeunesse est quant à elle régulée au niveau fédéral dans le « Jugendmedien-schutz-Staatsvertrag » (traité d'État pour la protection de la jeunesse dans les médias).

Le secteur audiovisuel privé est réglementé par les Länder. A cette fin, ces derniers se sont dotés de structures spécifiques, les « Landesmedienanstalten ». Ces « CSA régionaux » ont pour mission d'accorder les autorisations d'émettre aux stations de radios privées, d'examiner la composition de l'actionnariat des diffuseurs privés, leur concentration mais également les programmes diffusés. Chaque Medienanstalt définit à ce titre la réglementation qui lui est propre.

Dans chacun des Länder dans lesquels le Groupe exerce son activité, des conventions ont été signées avec le Medienanstalt local ; le Groupe est particulièrement attentif au respect des obligations qu'il a contractées.

Ainsi, au titre de l'exercice 2018, le Groupe n'a fait l'objet d'aucune plainte ni sanction émanant des autorités allemandes de surveillance des médias.

LA PROTECTION DE L'ENFANCE ET DE L'ADOLESCENCE

Les adolescents représentant une part importante du public des antennes de radio et des chaînes de télévision du Groupe, des dispositifs adéquats ont été mis en place depuis plusieurs années afin de garantir la protection de cette catégorie de personnes particulièrement sensibles.

Télévision

La protection de l'enfance et de l'adolescence joue un rôle essentiel dans les programmations des chaînes de télévision du Groupe, qui respectent les dispositions de la Recommandation du CSA du 7 juin 2005 aux éditeurs de services de télévision - modifiée par la délibération du 5 mars 2014 - concernant la signalétique jeunesse et la classification des programmes.

Le comité de visionnage se montre attentif aux images violentes et choquantes pour le jeune public en préalable des acquisitions de programmes mais aussi lors des commandes inédites de programmes produits par des producteurs indépendants. Ces derniers se voient en effet rappeler la nécessité de respecter les différentes obligations déontologiques qui s'imposent à la chaîne, notamment en matière de protection de l'enfance.

A l'initiative du CSA, deux campagnes d'information et de sensibilisation du public sont diffusées chaque année sur les chaînes du Groupe :

- La première vise à sensibiliser les téléspectateurs, et plus particulièrement les parents, sur les dangers de la télévision pour les enfants de moins de 3 ans. Cette campagne sur la protection des enfants de moins de trois ans, dissociée de la campagne signalétique jeunesse, a été diffusée entre le 19 et le 21 octobre 2018 sur les antennes du Groupe ;
- La seconde a pour objectif de sensibiliser les téléspectateurs à la protection du jeune public à la télévision ; elle est couplée avec la campagne prévue sur les services de médias audiovisuels à la demande. Pour l'année 2018, le CSA a décidé de produire, deux nouveaux spots pour cette campagne qui poursuit plusieurs objectifs : appeler l'attention de tous sur les effets de certains programmes sur le jeune public, inviter les parents et responsables éducatifs à utiliser des moyens de protection en prenant en compte les nouveaux usages et encourager au dialogue entre adultes et enfants. Les services linéaires et non-linéaires de NRJ GROUP ont pleinement participé à la diffusion de ces campagnes sur une période de trois semaines comprise entre le 20 novembre et le 10 décembre 2018 inclus.

Radio

Lors de leurs interventions et sur l'ensemble de nos antennes françaises, allemandes et belges, nos animateurs sensibilisent régulièrement nos auditeurs, et en particulier les plus jeunes, aux dangers de la drogue et de l'alcool et à la nécessité de se protéger lors de relations sexuelles.

Ainsi, en France, des messages de promotion du rôle du « SAM » en soirée ont été diffusés à plusieurs reprises et notamment du 17 décembre 2018 au 6 janvier 2019 dans les émissions de Manu, Cauet, MIKL et Aymeric Bonnery. Au cours de cette même période, ces animateurs ont traité dans leurs émissions des sujets visant à sensibiliser leurs auditeurs sur l'importance du « SAM » et ont invité leurs auditeurs à partager leur expérience sur son rôle essentiel.

De même, au cours de l'année 2018, NRJ a renouvelé son soutien à la campagne d'information pour la protection du jeune public organisé par le CSA, en la diffusant à quatre reprises chaque jour, du 20 au 27 novembre 2018.

En Belgique, des messages constructifs et sensibilisants sont régulièrement diffusés à l'antenne, notamment par Vinz qui anime l'antenne du lundi au vendredi de 21 heures à minuit.

L'ACCESSIBILITE DES PROGRAMMES TELEVISES

Depuis l'adoption de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, des efforts notables ont été fournis par les éditeurs de services de télévision afin de rendre accessibles leurs programmes aux personnes souffrant d'un handicap auditif ou visuel. Les chaînes du Groupe participent pleinement à cet effort en proposant des programmes sous-titrés et audio-décrits.

Sous-titrages

Conformément à la législation, le CSA a fixé les proportions de programmes qu'un éditeur doit rendre accessibles aux personnes sourdes ou malentendantes en fonction du mode de réception du service et des paliers d'audience ou de chiffre d'affaires.

Ainsi, pour NRJ 12, la proportion est fixée à 40 % des programmes, déduction faite d'un certain nombre d'éléments comme la publicité ou les bandes-annonces.

CHERIE 25 a souscrit des engagements plus importants en proposant un taux de 50% de ses programmes.

Le tableau ci-dessous atteste du respect de leurs engagements par les deux chaînes gratuites du Groupe en 2017 :

	Obligation	Réalisation
NRJ 12	40%	46,2%
CHERIE 25	50%	54,3%

Source : rapport CSA 2017

Audio-description

Conformément à la loi de février 2005 précitée, les chaînes réalisant une audience moyenne supérieure à 2,5% de l'audience totale des services de télévision, doivent rendre accessibles des programmes en audio-description (procédé destiné à rendre des programmes accessibles aux aveugles et aux malvoyants grâce à une voix hors champ décrivant les scènes et intrigues). En

conséquence, le CSA fixe pour les chaînes concernées, le volume de programmes à rendre accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes.

CHERIE 25, lors de la signature de sa convention en juillet 2012, a souscrit des engagements particuliers en proposant de diffuser chaque année 12 programmes en audio-description. En 2017, la chaîne a proposé à ses téléspectateurs 21 programmes en audio-description dont 13 inédits sur son antenne, respectant ainsi son obligation conventionnelle.

LA PROMOTION DE LA DIVERSITE DANS TOUTES SES FORMES

Les programmes des chaînes de télévision et des radios du Groupe ne sont pas intrinsèquement destinés à l'information. Néanmoins, au sein de certaines émissions et reportages, le Groupe s'efforce de partager sa vision et de sensibiliser son public aux enjeux de société et à la cohésion sociale, notamment au travers d'une meilleure représentation de la diversité des composantes de la société française, du handicap et de la parité.

Parité femmes/hommes

Le Groupe s'engage profondément depuis plusieurs années en faveur d'une juste représentation des femmes dans les médias. Cette volonté se traduit de manière transversale dans les programmes diffusés et dans les actions menées auprès du public.

- ◆ Dans le cadre de la mise en application de la loi du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, et des dispositions insérées par ce texte dans l'article 20-1 A de la loi du 30 septembre 1986, la délibération du CSA du 4 février 2015 sur l'égalité entre les femmes et les hommes est entrée en vigueur le 1^{er} mars 2015.

La diffusion de programmes contribuant à la lutte contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes, ainsi que la prise en compte d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur la juste représentation des femmes et des hommes et l'image de la femme dans les programmes permettent à chacun des diffuseurs de répondre aux obligations posées par la loi.

En 2017, et pour la troisième année, les éditeurs de télévision ont communiqué au CSA, conformément à la délibération de février 2015, les indicateurs qualitatifs et quantitatifs relatifs à la représentation des femmes sur leurs antennes.

Part des femmes dans les intervenants	
NRJ 12	52%
CHERIE 25	62%

Concernant les données qualitatives, NRJ 12 a déclaré 16 programmes et/ou sujets contribuant à la lutte contre les préjugés sexistes et les violences faites aux femmes pour un total de 703 heures et CHERIE 25 en a déclaré 42 pour un total de 617 heures.

En ce qui concerne la diffusion de programmes pouvant se prévaloir d'un caractère non stéréotypé, les chaînes de télévision ont choisi de déclarer au CSA, de manière non exhaustive, des programmes considérés comme répondant à cette question. A cette occasion, NRJ 12 et CHERIE 25 ont déclaré respectivement 7 programmes pour un total de 672 heures et 19 programmes pour un total de 792 heures (fictions unitaires ou séries).

- ♦ Le Groupe dispose avec CHERIE 25 d'une chaîne dont la programmation est plus spécifiquement destinée aux femmes, sans être excluante pour autant, la chaîne pouvant intéresser un large public. Au travers de magazines et de documentaires dont les thématiques traitent du quotidien des femmes, la chaîne organise sa grille de programmation en complétant son offre avec du cinéma, des divertissements et des fictions audiovisuelles mettant en avant les femmes. 74% des experts intervenus en 2017 sur l'antenne de CHERIE 25 étaient des femmes.

Les visages emblématiques de CHERIE 25 sont tous féminins, qu'il s'agisse de Christine Bravo, de Véronique Mounier ou bien encore d'Evelyne Thomas.

NRJ 12 est également attentive à la représentation des femmes notamment dans ses programmes. Ainsi des expertes interviennent quotidiennement dans l'émission *Crimes et faits divers la quotidienne* lancée en septembre 2018.

- ♦ Dans les programmes produits pour ses antennes de télévision, le Groupe demande aux producteurs, dans les contrats de commande, de veiller notamment au respect du principe d'égalité entre les hommes et les femmes.

Une attention toute particulière est en outre apportée à l'image de la femme dans les émissions de divertissement.

Les équipes des chaînes de télévision en charge des émissions de flux sont sensibilisées à cette question et sont appelées à se montrer vigilantes sur les propos tenus et sur les séquences qui pourraient porter atteinte à l'image des femmes.

- ♦ En radio en France, les réseaux nationaux du Groupe sont également assujettis à la loi de 2014 susvisée, ainsi qu'à la délibération du 4 février 2015, entrée en vigueur le 1^{er} mars 2015.

En 2018, sur NRJ comme sur NOSTALGIE, des sujets ont notamment été diffusés dans les journaux d'information, à l'occasion de la journée internationale des droits de la femme et à l'occasion de la journée de lutte contre les violences faites aux femmes.

Les radios du Groupe sont attentives à la représentation des femmes et veillaient notamment, avant même l'entrée en vigueur de cette réglementation, à la mise en valeur des expertes dans le cadre de leurs journaux d'information.

Enfin, le Groupe met en place des partenariats dont l'objet est de promouvoir des femmes : Ainsi, en 2018, l'antenne CHERIE a été partenaire de nombreuses courses pédestres telles que *La Parisienne* et du rallye *Aïcha des Gazelles du Maroc*.

Diversité – handicap

Depuis de nombreuses années, le Groupe travaille dans le souci constant de rendre compte, au sein de ses programmes et le plus naturellement possible, de la diversité des composantes de la société française.

Ainsi, et conformément aux dispositions figurant dans la délibération du CSA du 10 novembre 2009 modifiée par la délibération du 6 septembre 2015, les antennes de télévision du Groupe s'engagent chaque année à améliorer la représentation de la diversité de la société française et à promouvoir la cohésion sociale. Pour ce faire, NRJ 12 et CHERIE 25 prennent chaque année de nouveaux engagements en matière de représentation de la diversité.

Sur la base des constatations de l'Observatoire de la Diversité, le CSA établit chaque année un baromètre de la représentation de la diversité sur les antennes des chaînes gratuites et formule des recommandations à destination des éditeurs. Plusieurs critères sont étudiés chaque année selon les mêmes modalités et permettent au CSA de suivre l'évolution de la représentation de la diversité, qu'il s'agisse de la représentation du handicap, de la diversité des origines de la communauté nationale, des catégories socio-professionnelles ou de l'âge.

Un bilan⁽¹⁾ de l'état de la représentation de la diversité dans les médias audiovisuels ainsi que des actions menées par le Conseil en la matière, est remis par le CSA au Parlement. Le dernier bilan a été publié en 2016.

Le CSA a par ailleurs publié, en mai 2018, un bilan sur l'accessibilité des programmes de télévision aux personnes handicapées et sur la représentation du handicap à l'antenne en 2017 et les actions pour 2018⁽²⁾.

⁽¹⁾ <http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-autres-rapports/La-representation-de-la-diversite-de-la-societe-francaise-a-la-television-et-a-la-radio-exercice-2016-rapport-au-Parlement-et-preconisations>

⁽²⁾ <https://www.csa.fr/Informers/Collections-du-CSA/Travaux-Autres-publications-rapports-bilans-etudes-d-impact/Rapports-au-gouvernement-parlement-etc/Handicap-et-Television-Bilan-2017-et-actions-2018-du-CSA>

Plusieurs actions ont été menées par le Groupe en télévision en termes de représentation de la diversité. A titre d'exemple, en 2018, le Groupe a participé à la célébration de la Journée internationale des personnes handicapées, le 3 décembre, en diffusant plusieurs programmes comprenant notamment des portraits de sportives handicapées ou de membres d'associations venant en aide aux personnes handicapées.

En outre, cette année encore, les télévisions ainsi que la radio NRJ ont participé à l'opération « *Nous sommes la France* » le 14 juillet, en diffusant sur leurs antennes un message de promotion de la diversité.

En radio en Allemagne, de nombreuses actions ont été menées en faveur de la diversité au cours de l'année 2018. A titre d'exemple, ENERGY a été partenaire média

de la *Hamburg Pride Week*. S'agissant plus particulièrement du handicap, toutes les stations de radio allemandes invitent régulièrement des personnes handicapées ou vulnérables, à des visites d'antennes. Elles s'adressent notamment aux membres des organismes suivants: *Amt für Sozialkultur Erlangen*, *Dein München e.V* (enfants défavorisés) et *Lebenshilfe Nürnberg* (centre d'assistance). Energy Nuremberg a par ailleurs apporté son support à un gala de charité en faveur de la lutte contre le cancer des enfants à l'hôpital d'Erlangen.

LA PROMOTION D'UNE ALIMENTATION ET D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE FAVORABLES A LA SANTE

Télévision

Conscient du rôle qu'il peut jouer pour prévenir des comportements nutritionnels déséquilibrés, le Groupe a signé dès 2009, la première Charte visant à promouvoir une alimentation et une activité physique favorables à la santé dans les programmes et les publicités diffusées à la télévision. Renouvelée pour 5 ans à compter du 1^{er} janvier 2014, cette Charte dite « Charte alimentaire » regroupe les professionnels du secteur audiovisuel (diffuseurs, représentants des producteurs, auteurs) mais également des représentants des annonceurs publicitaires, des industries agro-alimentaires, d'associations, sous l'égide du Conseil supérieur de l'audiovisuel et de six Ministres dont notamment le Ministre de la Santé, le Ministre de l'éducation nationale et le Ministre de l'Agriculture.

14 engagements sont désormais souscrits par les signataires. Certains sont spécifiquement destinés aux chaînes de télévision qui s'engagent notamment à :

- diffuser des programmes faisant la promotion d'une bonne hygiène de vie - alimentation diversifiée et équilibrée, pratique régulière d'activités physiques et/ou sportives, limitation de la sédentarité - ;
- consacrer un volume horaire de diffusion annuel déterminé par la Charte à ces programmes ;
- renvoyer systématiquement dans les programmes valorisés au titre de la Charte au site internet www.mangerbouger.fr ;
- mettre à disposition, sur les sites internet qu'elles éditent, les programmes valorisés au titre de la Charte.

Sur les chaînes gratuites du Groupe, cet engagement s'est traduit, en 2017, par la diffusion de programmes de sensibilisation à destination du grand public, dont notamment les programmes «*Une famille au Top*» et «*Les Défis d'Alfridge*», programme de l'Association Nationale des Industries Alimentaires.

Le volume d'heures des émissions conformes à la Charte Alimentaire a été le suivant en 2017:

Chaîne	Volume
NRJ 12	16 heures 53 minutes
CHERIE 25	21 heures 7 minutes

NRJ Hits, chaîne payante du câble et du satellite a également proposé des programmes répondant à l'objectif de promotion d'une alimentation et d'une activité physique

favorables à la santé, pour un volume de 6 heures et 55 minutes en 2017.

Par ailleurs, à l'occasion des Journées Européennes de l'Obésité (« JEO ») qui se sont déroulées les 19 et 20 mai 2017, les antennes de NRJ 12 et de CHERIE 25 se sont mobilisées pour promouvoir cet événement. Ainsi, sur CHERIE 25, l'animatrice du magazine *Sans Tabou* a évoqué les JEO en présentant la manifestation avec la visualisation de l'affiche et du logo. Plusieurs documentaires consacrés à l'obésité ont été diffusés à cette occasion. Sur NRJ 12, les animateurs du programme *Le Mad Mag* ont évoqué la manifestation et sensibilisé le jeune public à cette question. Des documentaires consacrés à l'obésité ont également été diffusés à cette occasion.

Les antennes de télévision ont également diffusé à plusieurs reprises un message de sensibilisation produit à cette occasion par le CNAO, Collectif National des Associations d'Obèses.

Enfin, ces programmes ont été mis en télévision de rattrapage et les réseaux sociaux des chaînes se sont mobilisés pour soutenir l'opération en renvoyant notamment sur le site internet des JEO.

Radio

En Belgique, le Groupe respecte la réglementation belge⁽¹⁾ qui stipule que les radios belges « *qui diffusent de la publicité en faveur des médicaments et traitements médicaux ou en faveur des boissons alcoolisées doivent mettre gratuitement à la disposition du Gouvernement [...] des espaces publicitaires destinés à la diffusion de campagnes d'éducation pour la santé, égaux à ceux consacrés à la publicité en faveur desdits produits ou services* ».

⁽¹⁾ Article 16 du Décret coordonné sur les services de médias audiovisuels dont le CSA est le garant

En Allemagne, les thématiques liées à une alimentation saine et à une activité physique favorables à la santé sont souvent évoquées à l'antenne et font l'objet de partenariats. L'ensemble des antennes allemandes participent en outre à des actions. Ainsi, ENERGY HAMBURG et ENERGY STUTTGART ont été partenaires média d'HYROX (compétition de fitness accessible à tout le monde). ENERGY NUREMBERG a été partenaire des «*Siebenquell Aqua Games*», compétition et événement sportif et familial se déroulant pendant 4 jours. Il existe par ailleurs des accords de coopération réguliers avec des salles de sport autour de la fitness, du sport et de l'alimentation ainsi que des partenariats média pour les Sport Scheck Runs.

De même, en France, CHERIE FM a été partenaire d'événements tels que le festival de gastronomie *Taste of Paris* et le salon du sport féminin.

5.5.2.2 UNE CONTRIBUTION ACTIVE AU DEVELOPPEMENT REGIONAL

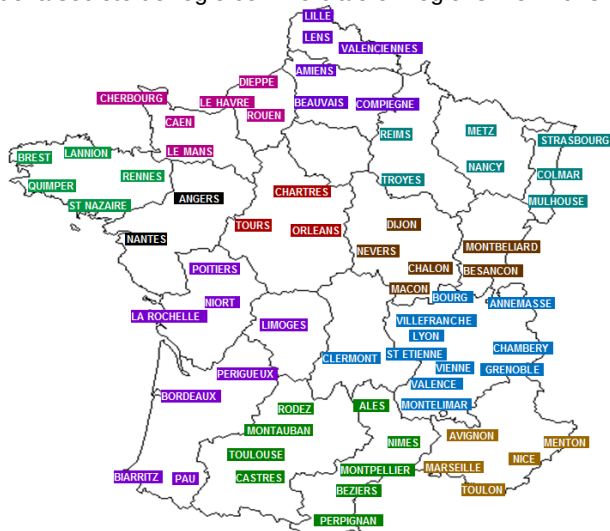
Bien qu'il soit un groupe de média national, le Groupe présente également la particularité d'être un acteur important en radio sur l'ensemble du territoire français, trois de ses antennes (NRJ, NOSTALGIE et CHERIE FM) ayant un décrochage local dans plus de 70 villes de France.

Chaque jour, 4 heures de programmation diffèrent ainsi selon les régions. Outre la possibilité qu'offrent ces décrochages d'adapter les contenus diffusés aux spécificités régionales (informations locales, rubriques météo et trafic routier, événements locaux organisés par le Groupe en régions...) et de contribuer ainsi à la promotion de l'identité culturelle locale, ils participent au développement économique régional au travers de la création d'emplois directs (journalistes et collaborateurs antennes) et indirects mais aussi au travers des investissements réalisés.

La commercialisation des espaces publicitaires disponibles sur ces antennes locales est réalisée par la société de régie publicitaire locale du Groupe, implantée dans les mêmes sites, et qui couvre près de 200 villes en métropole.

Au total, les activités de régie commerciale et des antennes de radio locales ont contribué à l'emploi direct de près de 640 collaborateurs en régions au cours de l'exercice 2018.

La carte ci-dessous présente les principales implantations de la société de régie commerciale en régions⁽¹⁾ en 2018 :



(1) Hors Île-de-France

Par ailleurs, la société towerCast, filiale du Groupe, exerce une activité de diffusion à partir d'installations techniques installées sur 834 sites répartis sur l'ensemble du territoire français.

Cette société, qui employait près de 80 salariés en province au 31 décembre 2018 et qui réalise des investissements importants, est également un acteur actif du développement régional.

5.5.2.3 UNE PROXIMITE AVEC LE PUBLIC

Les antennes du Groupe attachent la plus grande importance à la proximité et à la qualité de leurs relations avec leurs auditeurs.

En radio, des auditeurs sont régulièrement invités à participer à des enregistrements publics et à prendre la parole en direct sur les antennes.

Le Groupe mène par ailleurs une politique de développement constant qui favorise et renforce l'interactivité et la proximité des antennes avec leurs auditeurs, via leurs

sites internet, leurs applications mobiles et les réseaux sociaux : NRJ est la 1^{ère} marque de radio musicale sur Facebook, Twitter et Instagram et NRJ 12 est la 5^{ème} chaîne TV nationale sur Facebook (voir § 3.1.1.2).

En radio, des « délocalisations » sont régulièrement effectuées : Emissions spéciales en province et en public, événements dans des lieux publics permettant à un artiste, et donc à une antenne radio, de rencontrer son public, etc.

Ainsi, en France, en novembre 2018, des auditeurs de la région PACA ont pu assister aux NRJ Music Awards ainsi qu'à tous les événements (« before ») organisés avant la cérémonie.

De nombreuses autres actions ont été déployées au cours de l'exercice 2018 sur le territoire français, tels, par exemple, que les concerts « Pop Love » de CHERIE FM, la tournée d'été « NRJ Summer Tour » dans 15 stations balnéaires pendant un mois en partenariat avec LIDL et la MAAF ou encore les « NRJ Music Tour » en province. Ces concerts gratuits regroupent des artistes français et internationaux et donnent l'opportunité au Groupe d'aller à la rencontre de ses auditeurs et de l'ensemble de son public en région.

En Belgique, les radios viennent également à la rencontre de leur public, par exemple grâce à la présence d'auditeurs tous les derniers vendredi du mois dans la matinale de NRJ, à l'invitation d'auditeurs à des événements partenaires en présence des équipes de NRJ ou encore, lors des délocalisations thématique en région de la matinale de NRJ (Noël, Pâques, Summer, etc.).

En Allemagne, des événements locaux permettant la rencontre des animateurs et du public sont également régulièrement mis en place, tels que le *ENERGY Mädelsabend* (« Soirée de filles »), *ENERGY Pyjamaparty* ou encore le *ENERGY Frühstückskino* (« séances cinéma du matin »). En 2018, Energy a également été partenaire du plus grand réveillon du nouvel an organisé en Europe, à la Porte de Brandebourg de Berlin et a assuré une partie de son animation.

Enfin, en Allemagne comme en Belgique, de nombreux concerts sont organisés par les antennes du Groupe : *Nostalgie Live Tour* en Belgique, *NRJ/Energy Music Tour* en Belgique et en Allemagne ou encore *NRJ/Energy live sessions* qui permettent un accès exclusif et gratuit à des auditeurs lors de la venue de grands artistes internationaux. Lors de l'organisation de ces événements, des tickets d'entrée, incluant des meet&greet (rencontres avec les stars) sont offerts à des auditeurs.

5.5.2.4 DES RELATIONS ETROITES AVEC LES ANNONCEURS DANS LE RESPECT DE LA REGLEMENTATION

Les annonceurs achètent de l'espace publicitaire au Groupe pour la diffusion de leurs campagnes.

En France, le Groupe commercialise lui-même les espaces publicitaires de ses médias grâce à deux sociétés de régie commerciales puissantes : Une régie nationale et une régie locale qui, par la diversité de ses implantations géographiques, propose une offre unique de communication de proximité aux annonceurs.

Ces sociétés de régie commerciale ont pour objectif premier la satisfaction de leurs clients et le développement de leurs relations. Dans ce cadre, elles s'attachent à organiser des rendez-vous privilégiés avec les annonceurs (événements, conférence de rentrée Média, rencontres directes, etc.). La société de régie nationale procède par ailleurs régulièrement à des études sur les cibles commerciales, qu'elle met à la disposition des annonceurs.

Les relations entre les régies du Groupe, leurs annonceurs et les agences publicitaires mandataires sont encadrées, en France, par les règles de transparence des prix définies par la loi du 29 janvier 1993 (modifiée par la loi du 6 août 2015), dite « Loi Sapin ». Les règles de diffusion (durée du temps publicitaire, contenu, etc.) sont quant à elles régies par les conventions conclues par chacune des antennes avec le CSA.

En Belgique, les relations avec les annonceurs sont régies par les dispositions légales applicables et en particulier par les dispositions du Code de Droit Economique de février 2013. En Allemagne, il n'existe à ce jour aucune contrainte légale en matière de transparence des prix.

Même s'il n'est pas impliqué directement dans la réalisation du contenu publicitaire, le Groupe procède à une validation interne au sein de sa Régie afin de s'assurer que les messages respectent ses valeurs ainsi que le cadre réglementaire. Les publicités télévisuelles sont également soumises à l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) pour une validation définitive, ce qui amène le Groupe à entretenir des liens étroits avec cet organisme.

5.5.2.5 DES ACHATS RESPONSABLES

Si le Groupe n'intègre pas explicitement d'exigences environnementales ou sociétales dans le choix de ses fournisseurs de biens et services autres que les fournisseurs contribuant aux contenus de ses émissions, il reste attentif à valoriser leurs engagements pour un prix et une qualité similaires. A ce titre, la fiche de renseignements fournisseur figurant en annexe des appels d'offres émis par la Direction des Achats intègre des critères sociétaux et environnementaux permettant d'appréhender cet engagement.

Par ailleurs, dans le cadre de ses obligations en matière de lutte contre le travail dissimulé, le Groupe a signé en 2015 un partenariat avec une société dont la mission consiste à collecter, vérifier et suivre les mises à jour des documents administratifs attestant du respect, par l'ensemble de ses prestataires, de leurs obligations légales en la matière. Par la mise à disposition d'une plateforme collaborative, ce partenariat permet au Groupe, en amont de toute prise de commande ou d'intégration d'un prestataire dans un processus d'appel d'offres, de vérifier son respect de la législation.

Sous-traitance

Lorsqu'il a recours à des prestataires pour couvrir des besoins dans des domaines d'activités ciblés, le Groupe leur demande, par le biais d'obligations fixées dans leur contrat, de respecter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment en matière sociale et environnementale.

En outre, lors de l'analyse des réponses aux appels d'offres émis, la Direction des Achats prend connaissance des renseignements fournis par les fournisseurs sur leur responsabilité sociale, les informations demandées par le Groupe visant les actions menées dans des domaines aussi variés que la promotion de l'égalité et de la diversité, l'insertion des travailleurs handicapés, les règles relatives aux conditions d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, etc., mais aussi les labels, certificats, chartes ou normes y associés.

5.5.2.6 DU MECENAT ET UN SOUTIEN DONNE AUX ASSOCIATIONS OEUVRANT POUR DE GRANDES CAUSES

FONDATION NRJ

Créée en 1999 sous l'égide de l'Institut de France par Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, Président de la société NRJ GROUP, la Fondation NRJ a pour objet de concourir à la recherche médicale, notamment dans le domaine des neurosciences.

Elle remet chaque année un Prix, porté en 2018 de 100.000 à 150 000 euros, destiné à récompenser une équipe de chercheurs français ou travaillant en France, ayant acquis une notoriété internationale dans le domaine des neurosciences, afin de lui permettre d'accroître ses moyens d'action. Un jury composé de personnalités représentatives de la communauté scientifique et présidé par le Professeur Yves AGID depuis septembre 2017, procède à la sélection du lauréat au vu des dossiers reçus par appel à candidatures.

En juin 2018, Madame Homaira NAWABI (Grenoble - Institut des neurosciences U1216) a été récompensée pour ses travaux de recherche sur la reconstruction des circuits neuronaux adultes après lésion.

Au-delà de ce Prix Scientifique annuel, la Fondation NRJ attribue chaque année cinq subventions, de 60 000 euros chacune, à de jeunes équipes récemment constituées œuvrant en France, pour leur permettre d'acquérir des moyens d'actions nécessaires à l'accomplissement de leur programme de recherche dans le domaine des neurosciences. Le thème retenu pour 2018 était « Rôle de la microglie et de l'inflammation dans la genèse des pathologies du système nerveux ».

Pour sa part, le Groupe soutient la Fondation NRJ en reversant chaque année, via sa filiale NRJ MUSIC SARL, 0,15 euro par exemplaire vendu de la compilation NRJ Music Awards.

MONDE ASSOCIATIF

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'implique dans des grands combats de société en soutenant le monde associatif. Cet engagement se traduit par la mise en place de partenariats, par des actions de communica-

tion en faveur de grandes causes, d'associations caritatives ou d'utilité publique ou encore par l'implication directe des collaborateurs du Groupe dans des actions bénévoles.

Télévision

Les chaînes de télévision du Groupe assurent chaque année à de nombreuses associations une présence sur leurs antennes.

Ainsi, en 2017⁽¹⁾, CHERIE 25 a permis à plus de 60 associations ou actions de bénévolat de disposer d'un espace de visibilité dans ses programmes, soit au travers d'interventions d'adhérents dans les magazines et programmes notamment, soit par le biais de relais antenne ou de campagnes annuelles d'appels aux dons (*Pasteurdon, Sidaction...*).

⁽¹⁾ Données CSA

L'exposition accordée au bénévolat et au monde associatif s'illustre chaque semaine par des sujets, portraits ou interviews de membres d'association venant, par exemple, en aide aux enfants malades ou aux personnes handicapées.

NRJ HITS s'est associé à la campagne annuelle des *Restos du Cœur* en diffusant à de très nombreuses reprises la vidéo-musique de la chanson choisie comme « hymne » pour cette année. Ainsi, le clip « on fait le show » a été diffusé plus de 300 fois sur l'antenne de NRJ HITS. La chaîne a également soutenu le Sidaction en diffusant 470 fois la version 2018 de la vidéo-musique « Sa raison d'être ».

L'émission « *Les Anges 10* », diffusée sur l'antenne de NRJ 12 durant l'année 2018, a soutenu l'association *Un cadeau pour la vie* qui améliore le bien-être des enfants hospitalisés.

Les antennes de télévision du Groupe, partenaires depuis plusieurs années du *Pasteurdon*, ont également soutenu l'opération le week-end du 12 au 14 octobre 2018 avec un dispositif dédié. Ainsi, le Groupe a diffusé sur les antennes de NRJ 12 et de CHERIE 25 le clip de lancement de l'opération ainsi que le clip réalisé avec les animateurs parrains de l'événement, Evelyne Thomas et Aymeric Bonnery. L'appel aux dons a été diffusé sous la forme d'un habillage dynamique sur les trois jours. Sur les réseaux sociaux des deux chaînes, des posts ont relayé l'opération. NRJ Group a ainsi contribué à mieux faire connaître les recherches de l'Institut Pasteur et à encourager la mobilisation et la générosité de tous.

Radio

Le monde associatif est également présent sur les antennes des radios NRJ, NOSTALGIE et CHERIE.

A titre d'exemple, en 2018, les antennes de radio françaises du Groupe se sont engagées aux côtés de l'Institut Pasteur en soutenant l'opération *Pasteurdon* et elles ont diffusé des messages en faveur d'associations telles que Solidarité Sida à l'occasion des *Solidays*.

L'antenne NRJ a été partenaire du concert « Une nuit à Makala » au mois d'avril. Organisé chaque année par le footballeur Rio Mavuba au Zénith de Lille, ce concert est un événement essentiel dans la vie de l'association *Les Orphelins de Makala* en République Démocratique du Congo.

L'antenne CHERIE a, quant à elle, été partenaire de nombreuses courses pédestres (la Parisienne, la Grenobloise, Odyssée à Dijon, Nantes, Paris, etc.) en faveur de la recherche contre le cancer

Outre les actions précitées, en 2018, le Groupe a pu donner de la visibilité aux actions et initiatives menées par des associations et fondations telles que *Les Boucles du Cœur*, *l'Etablissement Français du Sang*, *la Fédération Nationale Solidarité Femmes*, *l'Association Française des Polyarthritiques*, *Téléthon*, *l'association Vaincre la mucoviscidose* et *la Fondation de l'abbé Pierre*. Au total, 27 annonceurs associatifs ont bénéficié du soutien du Groupe.

Plusieurs opérations ont également été réalisées au cours de l'exercice 2018 sur l'antenne de NRJ Belgique, notamment au travers de l'opération « *100 minutes pour sauver le monde* », qui consiste à offrir 100 minutes de publicité à 16 associations œuvrant notamment dans le domaine du handicap, de la santé et de l'environnement.

En Allemagne, de nombreuses initiatives d'actions locales sont également régulièrement mises en œuvre auprès d'associations. S'agissant de l'année 2018, on peut par exemple citer un partenariat avec le *Christopher Street Day* (Gay Pride) afin d'assurer la promotion de l'événement à Stuttgart.

Actions hors antennes

En complément des actions menées sur ses antennes, le Groupe peut mobiliser ses collaborateurs.

Ainsi, après s'être associé en 2017 au *Sidaction* à travers une journée de mobilisation des collaborateurs de l'UES Boileau qui ont pu soutenir les bénévoles sur leur temps de travail, le Groupe a organisé, en 2018, une journée « Don du sang ».

5.5.2.7 DROITS DE L'HOMME

Comme indiqué ci-dessus, à travers ses médias le Groupe soutient différents mouvements associatifs promouvant les droits de l'Homme au sens large.

Plus généralement, au travers de sa Charte d'éthique, le Groupe fixe des règles de comportement individuel auxquelles sont attachés des principes tels que l'équité et le respect de la personne.

Le Groupe n'exerce par ailleurs son activité que dans des filiales implantées dans des pays d'Europe ayant ratifié les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (« OIT ») dont plusieurs textes fondamentaux traduisent l'attachement fondamental au respect des droits de l'Homme.

5.6 PERFORMANCE SOCIALE

Les informations figurant dans cette partie sont relatives aux salariés des entités françaises (1 401 collaborateurs au 31 décembre 2018), aux salariés des entités allemandes (158 salariés à la même date) ainsi qu'aux salariés de NRJ Belgique - seule entité belge consolidée par intégration globale - (14 salariés). Certains commentaires et indicateurs ne sont toutefois fournis que pour la France parce qu'ils sont non pertinents ou non significatifs à l'international.

Les effectifs totaux du Groupe sont par ailleurs présentés dans la note 5.6.2.5.

Sauf mention contraire, dans les tableaux qui sont présentés dans cette section, les effectifs s'entendent des personnes inscrites dans les effectifs au 31 décembre de l'année, hors salariés dont le contrat est suspendu, salariés en contrat de professionnalisation, apprentis, stagiaires, intérimaires, intermittents et effectifs temporaires des activités de spectacle.

5.6.1 RISQUES ET ENJEUX

Les collaborateurs sont la clé de voûte de la réussite du Groupe. A ce titre, en matière sociale, le principal risque du Groupe réside dans la perte de compétences et de savoir-faire liée au départ de collaborateurs.

La fidélisation des collaborateurs ainsi que l'acquisition et le développement des compétences, soit par le recrutement, soit par la formation sont ainsi les enjeux majeurs du Groupe.

5.6.2 POLITIQUE ET DISPOSITIFS MIS EN ŒUVRE

La Direction des Ressources Humaines en France ainsi que les responsables des Ressources Humaines, en coordination avec la Direction Administrative et Financière, en Belgique et en Allemagne, s'efforcent de promouvoir l'épanouissement des collaborateurs dans toutes les dimensions de leur vie professionnelle.

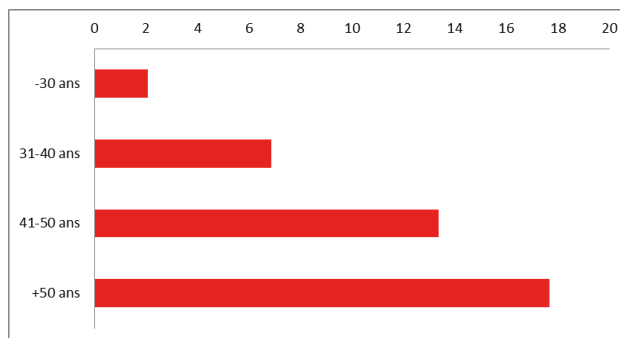
5.6.2.1 FIDELISATION DES COLLABORATEURS

La fidélisation des collaborateurs constitue un enjeu majeur permettant de préserver les savoir-faire et compétences de l'entreprise, de garantir leur transmission et de diffuser la culture du Groupe.

Dans ce cadre, différentes politiques et dispositifs sont mis en œuvre afin de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs au Groupe, notamment lors de leur intégration, de garantir la qualité du management, et de favoriser les évolutions professionnelles (emploi occupé, mobilité géographique, rémunération, etc.).

L'ancienneté moyenne des collaborateurs en France, présentée dans le graphique ci-après, atteste de la fidélisation d'une part importante des collaborateurs du Groupe.

En France, au 31 décembre 2018, l'ancienneté moyenne des collaborateurs est de 9,5 ans. L'ancienneté par tranche d'âge est présentée ci-dessous :



Un profil d'ancienneté moyenne d'une structure comparable, bien que légèrement plus faible, est constaté en Allemagne et en Belgique.

L'INTEGRATION

En France, chaque nouvel entrant se voit remettre un livret d'accueil exposant les principales activités du Groupe et détaillant les différents éléments d'information nécessaires à ses premiers jours au sein du Groupe.

Des réunions d'accueil et d'intégration sont également organisées mensuellement à destination des collaborateurs nouvellement embauchés. Ces réunions ont pour objectifs de présenter le Groupe et ses diverses activités et de créer du lien entre les nouveaux entrants et l'équipe des Ressources Humaines.

De façon analogue, en Belgique, chaque nouvel entrant reçoit un « guide de collaboration agréable et responsable » qui présente le Groupe, ses valeurs ainsi que des informations pratiques. Il bénéficie également de l'accès au site intranet qui lui permet de consulter les informations et actualités propres à l'entreprise. Ces procédures d'accueil seront complétées, à compter de 2019, par la mise en place d'un système de parrainage.

Bien que la procédure d'intégration soit moins formalisée en Allemagne, les équipes de chacune des antennes locales attachent la plus grande importance à l'information et à la meilleure intégration des nouveaux entrants au sein des équipes.

Outre ces procédures, une attention particulière est donnée, en France, à l'intégration des jeunes embauchés de moins de 26 ans qui bénéficient de l'aide d'un salarié référent. Par ailleurs, les jeunes sans diplôme professionnel ou titulaires d'un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat et nouvellement embauchés, bénéficient d'un accès prioritaire à une formation liée à leur activité professionnelle.

LE MANAGEMENT

Soucieux de la qualité et de l'harmonisation des pratiques managériales, le Groupe intègre la formation des managers dans ses axes stratégiques pour la définition de son plan de formation.

Depuis 2017, en France, ce sont ainsi 199 managers (dont 99 en 2018) qui ont bénéficié d'un programme de formation adapté.

En 2018, le Groupe a développé un nouveau programme de formation interne composé de plusieurs modules :

- « Les fondamentaux du management »
- « Du manager au leader »
- « La prévention des risques psycho-sociaux ».

La régie locale du Groupe, la société Régie Networks qui emploie 384 collaborateurs au 31 décembre 2018, a mis en place un référentiel de compétences managériales, afin de formaliser les attendus en termes de comportements managériaux. Chaque manager est évalué sur la base de ce référentiel qui a par ailleurs été diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs.

En France, comme à l'international, les managers sont également sensibilisés à l'importance de mettre en œuvre, chaque année, un entretien annuel avec l'ensemble de leurs collaborateurs. Ces entretiens ont pour objectifs de faire le point sur l'année passée et d'établir conjointement la feuille de route pour l'année à venir.

En France, un support d'entretien ainsi qu'un guide sont accessibles sur l'intranet du Groupe. Les managers qui le souhaitent ont la possibilité d'être accompagnés par la Direction des Ressources Humaines sur la conduite d'entretien. Les comptes rendus d'entretien sont analysés et traités par la Direction des Ressources Humaines afin que soient mis en place les éventuelles mesures / accompagnements demandés par les collaborateurs (entretiens RH, formations...).

PROMOTION INTERNE ET MOBILITE

La mobilité interne est une des clés de la fidélisation des collaborateurs. Elle doit être favorisée dans la mesure du possible afin de permettre l'évolution des collaborateurs qui en expriment le souhait.

Premier réflexe dans la démarche de recrutement, la mobilité interne est encadrée, en France, par des procédures disponibles sur l'intranet du Groupe et destinées à garantir l'égalité de traitement dans la gestion des candidatures.

En France, comme en Belgique, les collaborateurs disposent par ailleurs de la liste des postes à pouvoir afin de faciliter leur démarche.

Parmi les salariés présents en France au 31 décembre 2017, 86 collaborateurs ont ainsi bénéficié d'une promotion interne ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Une promotion s'entend de l'attribution de responsabilités élargies, actées par une modification de libellé d'emploi en paie.

REMUNERATIONS ET EVOLUTION DES REMUNERATIONS

La politique de rémunération du Groupe s'inscrit dans une démarche globale qui vise à concilier les paramètres suivants :

- l'évolution de la rémunération des collaborateurs présents et leur fidélisation,
- la captation de nouveaux talents,
- la volonté de privilégier la mobilité interne,
- la nécessaire maîtrise de la masse salariale.

En France, un Comité des Ressources Humaines composé du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement se réunit chaque semaine et veille, aux côtés des managers, à l'atteinte de ces objectifs.

Un processus analogue est retenu dans les entités allemandes du Groupe où un comité, constitué du Directeur International, du Responsable de l'Allemagne et de deux membres du département Finances se réunit au minimum tous les deux mois afin de décider des éventuels recrutements et des progressions de salaires au regard de la politique définie par le Groupe.

Des objectifs identiques guident le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier en Belgique.

Les augmentations de salaires et le versement de primes ou de bonus exceptionnels sont fondés sur la performance individuelle et la reconnaissance du mérite. Les rémunérations variables sont déterminées au regard des résultats collectifs et/ou individuels des collaborateurs. Les critères d'attribution sont qualitatifs et/ou quantitatifs et définis contractuellement.

Au sein de l'UES Boileau et de l'UES Régions, les discussions menées dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire (« NAO ») pour l'année 2018 ayant conduit à des procès-verbaux de désaccord, des mesures unilatérales ont été prises par la Direction du Groupe, notamment en termes d'enveloppes d'augmentation générale et d'enveloppes d'augmentations individuelles.

Ainsi, en France, parmi les collaborateurs présents au 31 décembre 2018, 660, soit près de la moitié d'entre eux, ont bénéficié d'une augmentation de salaire (individuelle ou collective) en 2018.

En Allemagne, 37 des 158 personnes présentes à la clôture de l'exercice 2018 ont bénéficié d'une progression de leur salaire fixe en 2018 tandis que l'ensemble des collaborateurs belges présents au 31 décembre 2018 ont bénéficié d'une augmentation en 2018.

En outre, en France le Groupe a décidé de répondre positivement à l'effort de solidarité nationale demandé par le gouvernement français pour favoriser la hausse du pouvoir d'achat. Ainsi, 816 collaborateurs ⁽¹⁾ ont bénéficié d'une prime exceptionnelle d'un montant maximum de 300 euros nets, à condition d'avoir été présent pendant l'ensemble de l'année 2018.

⁽¹⁾ Collaborateurs sous contrat de professionnalisation et intermittents inclus ; seuls les collaborateurs des sociétés faisant partie du périmètre de la DPEF sont pris en compte

En France, il existe par ailleurs un accord de participation applicable aux salariés du Groupe.

Les modalités de calcul de la somme attribuée, au titre de chaque exercice, à l'ensemble des salariés bénéficiaires (réserve spéciale de participation) sont celles prévues par la loi. La réserve ainsi déterminée est répartie selon des règles identiques entre tous les salariés des sociétés appartenant à l'UES Boileau et à l'UES Régions, quel que soit le niveau de résultat de la société qui les emploie et pour autant qu'ils justifient d'au moins trois mois d'ancienneté à la fin de l'exercice ou à la date de leur départ durant l'exercice.

5 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Les résultats de l'exercice 2017 du Groupe ont permis de constituer une réserve de participation d'un montant de 3,13 millions d'euros. Ainsi, 1 722 collaborateurs ont pu bénéficier, en 2018, d'un versement au titre de la participation rattachée à l'exercice 2017.

La gestion de l'épargne salariale a été confiée à un organisme extérieur qui propose aux collaborateurs qui ne souhaitent pas percevoir immédiatement le montant de la participation qui leur est attribuée, d'effectuer des versements dans des fonds distincts en termes de rendement et de risque pour placer l'épargne ainsi acquise.

En outre, au cours de l'exercice 2017, a été signé un accord relatif à un Plan d'Epargne pour la Retraite Collectif (« PERCO ») permettant à l'ensemble des salariés du Groupe de participer à la constitution d'un portefeuille collectif de valeurs mobilières en vue de la retraite et de bénéficier ainsi des avantages fiscaux et sociaux attachés à l'épargne salariale.

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Un accord portant sur la qualité de vie au travail a été signé au sein de l'UES Boileau le 28 novembre 2018. Cet accord permet de réaffirmer l'engagement du Groupe sur l'égalité professionnelle et la diversité, sur la prise en compte de l'équilibre vie privée/vie professionnelle avec différentes mesures relatives à la parentalité, et sur le droit à la déconnexion des collaborateurs.

Le Groupe ouvrira, en 2019, une négociation similaire avec l'UES Régions.

Le Groupe est également soucieux de permettre à ses salariés de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, et accède dans la plupart des cas aux demandes de travail à temps partiel qui sont formulées.

Salariés à temps partiel

Les données relatives aux collaborateurs⁽¹⁾ travaillant à temps partiel, stables sur les exercices comparés, sont présentées ci-dessous :

	2016		2017		2018	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
France	119	8,35	127	8,99	117	8,35
Allemagne	25	14,62	20	12,05	22	13,92
Belgique	3	23,07	4	28,57	5	35,71
Total	147	9,13	151	9,47	144	9,15

⁽¹⁾ Données au 31 décembre - Salariés dont la durée contractuelle de travail est inférieure à 35 heures par semaine (40 heures par semaine en Allemagne et 38 heures en Belgique), hors effectifs en contrat de professionnalisation, apprentis, stagiaires, intérimaires et intermittents, et hors effectifs temporaires des activités de spectacle.

5.6.2.2 ACQUISITION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

RECRUTEMENT

En France, le Groupe réalise près de 300 recrutements en moyenne par an. Afin d'optimiser cette activité, tant sur la qualité des profils que sur le délai nécessaire au recrutement, le Groupe a décidé de centraliser la fonction recrutement et d'internaliser cette activité notamment pour les postes relevant de son cœur de métier.

Embauches – Embauches en CDD et CDI

	2017			2018		
	Total	CDD	CDI	Total	CDD	CDI
France	292	64	228	314	41	273
Allemagne	32	21	11	41	14	27
Belgique	5	2	3	4	2	2
Total ⁽¹⁾	329	87	242	359	57	302
% embauches en CDI			73,56			84,12

⁽¹⁾ Hors contrats suspendus, contrats de professionnalisation, apprentis, stagiaires et intérimaires, intermittents et effectifs temporaires des activités de spectacle.

Les embauches en CDD sont majoritairement destinées à remplacer des salariés absents

L'UES Régions, via les sites des antennes de radio et de régie locales, participe de manière active à la création d'emplois sur l'ensemble du territoire. Ainsi, parmi les 314 personnes recrutées en France en 2018, 105 l'ont été dans une entité juridique appartenant à l'UES Régions

Le Groupe, soucieux de garantir la non-discrimination dans ses processus de recrutement, s'est doté d'une charte du recrutement destinée aux managers et décrivant les bonnes pratiques à respecter.

Le Groupe a également développé une politique d'alternance (notamment pour les fonctions commerciales et les fonctions de technicien et de négociateur au sein de l'entité towerCast) afin de favoriser le partage entre les nouvelles générations et les collaborateurs les plus expérimentés. A cet effet, les tuteurs sont formés au tutorat afin de professionnaliser le suivi et l'accompagnement des alternants.

Cette politique permet au Groupe de constituer un vivier de futurs collaborateurs et d'identifier les talents de demain.

Nombre d'alternants ⁽¹⁾ en 2018	
France	62 ⁽²⁾
Allemagne	2 ⁽³⁾
Belgique	2

⁽¹⁾ Nombre d'alternants présents au cours de l'année civile

⁽²⁾ Dont 4 ont bénéficié d'un CDI à l'issue de leur stage

⁽³⁾ « Auszubildende »

FORMATION

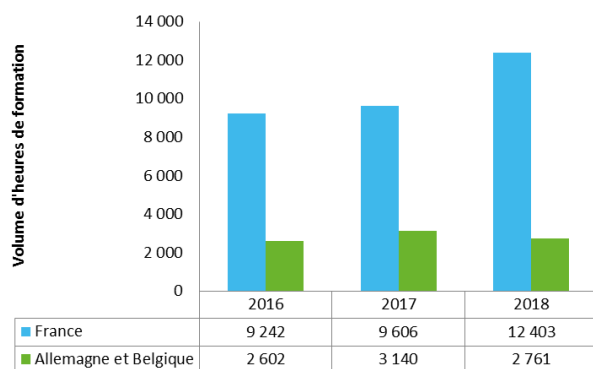
Le Groupe considère que la formation de ses collaborateurs est un outil essentiel qui contribue à sa performance et à sa pérennité. C'est la raison pour laquelle il lui accorde une place importante. Ainsi, le Groupe communique chaque année aux managers les domaines stratégiques dans lesquels il souhaite investir en termes de formation. En 2018, les domaines retenus ont été le management, le commerce et le digital (tous métiers confondus).

Tenant compte de ces orientations, les managers transmettent aux Ressources Humaines les besoins en formation de leurs équipes. Afin de les accompagner dans le recensement de leurs besoins, en France, le Groupe a mis à disposition des managers un catalogue de formations adaptées aux orientations stratégiques et aux métiers du Groupe.

Nombre d'heures de formation externe

L'importance de la formation pour le Groupe se traduit par un fort investissement. En atteste la progression constante du nombre total d'heures de formation dispensées sur l'ensemble du périmètre (France, Allemagne et Belgique) au cours des 3 derniers exercices. Ainsi, après avoir fait progresser le nombre d'heures de formation dispensées de plus de 14% de 2015 à 2016 et 7,6% de 2016 à 2017, le Groupe a à nouveau augmenté le nombre d'heures de formation dispensées de 2017 à 2018 de près de 19%.

Base : Effectifs hors contrat de professionnalisation, apprentis, stagiaires, intérimaires, intermittents et effectifs temporaires des activités de spectacle. Ne sont pas pris en compte dans les heures de formation le Congé Individuel de Formation («CIF»), le Congé de Validation des Acquis de l'Expérience («VAE») ni le Congé Bilan de Compétences («CBC»).



Nombre et part des collaborateurs formés et nombre moyen d'heures de formation

Le Groupe veille à ce que les formations dispensées soient équitablement réparties entre ses collaborateurs, comme l'attestent les données ci-après :

Effectifs hors contrat de professionnalisation, apprentis, stagiaires, intérimaires, intermittents et effectifs temporaires des activités de spectacle.

France :

	2016	2017	2018
Collaborateurs formés :			
Nombre	752	695	961
Pourcentage	52,7%	49,2%	68,5%
Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽¹⁾	6,5	13,8	8,8

⁽¹⁾ Volume d'heures de formation rapporté aux effectifs inscrits au 31 décembre de l'année.

International :

	Belgique		Allemagne	
	2017	2018	2017	2018
Collaborateurs formés				
- Nombre	6	6	97	101
- Pourcentage	43%	42,9%	58%	63,9%
Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽¹⁾	5,64	9,4	18,4	26

⁽¹⁾ Volume d'heures de formation rapporté aux effectifs inscrits au 31 décembre de l'année.

5.6.2.3 MESURES PRISES EN FAVEUR DE L'EGALITE DES CHANCES ET DE TRAITEMENT

LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

La lutte contre les discriminations est inscrite au cœur même de la Charte d'éthique du Groupe qui stipule dans son article 2.2 relatif au respect des droits des salariés : « Le Groupe ne tolère aucune discrimination, de quelle que nature que ce soit, dans les relations de travail et plus particulièrement dans les domaines du recrutement et de l'évolution professionnelle de ses salariés ».

En Belgique, le Groupe a introduit un plan « diversité » auprès de la Région Bruxelloise. Ce plan concerne un ou plusieurs groupes bénéficiaires (origine, âge, handicap, scolarité et genre) dans les domaines du recrutement et de la sélection, de la gestion du personnel, de la communication interne et du positionnement externe. A travers ce plan, le Groupe vise à mener un certain nombre d'actions destinées à améliorer la situation de l'entreprise en matière de diversité et s'engage, notamment, à sensibiliser le personnel à la non-discrimination et à la diversité et à élargir ses canaux de recrutement.

5 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Les mesures mises en œuvre dans le cadre de ce plan en termes de handicap sont décrites dans la rubrique dédiée ci-après.

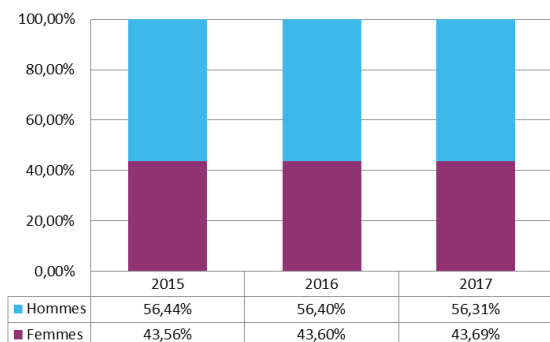
EGALITE FEMMES/HOMMES

L'égalité professionnelle est un élément fondamental de la politique sociale du Groupe en France. Elle se traduit par l'absence d'écart de rémunération fondé sur l'appartenance à l'un ou l'autre des sexes et par l'absence de différence de traitement en matière d'embauche, de promotion ou d'accès à la formation.

En Allemagne, le Groupe est également attaché à la lutte contre toute forme de discrimination et respecte ces valeurs lors du recrutement du personnel et dans la politique d'évolution des salariés ; il s'attache par ailleurs à ce que ses collaborateurs partagent les mêmes valeurs et appliquent les engagements pris par le Groupe.

Il en est de même en Belgique où le principe de l'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et féminins est par ailleurs directement inscrit dans l'annexe du Règlement de travail de la société, qui se réfère à la convention collective belge du travail n°25 qui a pour objet de réaliser ce principe d'égalité.

Répartition par genre de l'effectif inscrit



Part des femmes par CSP

La part des femmes dans chaque catégorie socio-professionnelle était la suivante au 31 décembre de chacun des deux derniers exercices :

	France		Allemagne		Belgique	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Cadres	43%	45%	-	-	(2) et (3)	(2) et (3)
TAM ⁽¹⁾	57%	54%	-	-	-	-
Employés	26%	28%	46%	46%	46%	50%

⁽¹⁾ TAM : Techniciens et agents de maîtrise

⁽²⁾ Un seul cadre parmi les effectifs

⁽³⁾ A l'étranger, la notion de cadre n'existe pas. Sont considérés comme cadres, en Belgique, les collaborateurs qui sont membres du Comité de Direction et, en Allemagne, les collaborateurs qui occupent un poste de direction et d'encadrement, selon une liste limitative définie par le Groupe.

Accords collectifs

Chaque année, il est établi pour chaque UES du Groupe, un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes. Ces rapports sont des outils de mesure et de diagnostic permettant de suivre avec une attention particulière les indicateurs de l'égalité professionnelle et, le cas échéant, de prendre les mesures appropriées.

Un accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été conclu en janvier 2016 au sein de l'UES Régions. Cet accord comporte des mesures en termes d'embauche, de formation, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale. Une nouvelle négociation sur ce thème est planifiée en 2019.

S'agissant de l'UES Boileau, la direction et les organisations syndicales ont conclu le 27 novembre 2018 un nouvel accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail qui intègre et réaffirme les engagements du Groupe sur ce sujet.

INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Signature de la Charte du CSA en France

Dès 2014, le Groupe a affiché en France sa volonté de promouvoir la diversité et l'égalité des chances pour tous avec la signature de la Charte du Conseil supérieur de l'audiovisuel, visant à favoriser la formation et l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans le secteur de la communication audiovisuelle.

Dans le même temps, le Groupe a procédé à la réalisation de travaux sur son site parisien de l'avenue Théophile Gautier afin de faciliter l'accessibilité des lieux pour les personnes à mobilité réduite.

Accords collectifs

En 2015, les négociations en faveur de l'emploi et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ont conduit à la signature d'un accord au sein de l'UES Régions puis de l'UES Boileau.

Ces accords visent à mettre en place un plan d'embauche, un plan d'insertion et de formation, un plan de maintien dans l'emploi, des mesures d'accompagnement mais également des actions de sensibilisation et de communication ainsi que des actions permettant de favoriser les relations avec le secteur protégé et le secteur adapté.

Mise en place d'une ligne info-service

En 2018, le Groupe a souhaité poursuivre les actions relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap avec notamment l'ouverture d'une ligne info-service dédiée.

Accessible par numéro vert et par mail, cette ligne permettra aux collaborateurs d'obtenir des informations notamment sur :

- le handicap (typologies, situations...) ;
- les démarches de reconnaissance et de renouvellement de la situation de handicap ;
- les acteurs du handicap et leur mission ;
- les aides de droit commun à destination des travailleurs handicapés.

Accueil de personnes en situation de handicap

Le Groupe promeut la découverte et l'accès à ses métiers auprès des personnes en situation de handicap.

Ainsi, dans le cadre de la Semaine Nationale pour l'Emploi des Personnes Handicapées organisée en novembre 2018, le Groupe a participé à l'opération « Un jour, un métier en action », en partenariat avec l'AGEFIPH. Cinq personnes ont ainsi pu être accueillies à Paris. Le Groupe a également participé au « Duo Day 2018 » en accueillant, le temps d'une journée, une personne en situation de handicap au sein du pôle TV.

Prestations de services – Secteur Adapté et Protégé

Au-delà des actions menées en faveur de l'emploi direct de personnes en situation de handicap, le Groupe a conclu des accords de prestations de services avec des établissements du secteur adapté et protégé. Ainsi, au sein des locaux parisiens, le recyclage des papiers a été confié à la société CEDRE ELISE qui est une Entreprise Adaptée qui crée des emplois pour des personnes en difficultés, handicapées ou sans qualification. La société a également accueilli des collaborateurs de ces entreprises dans ses locaux pour des missions d'archivage.

Plan diversité - Belgique

En Belgique, la mise en œuvre du plan « diversité » décrit ci-avant a conduit à ce que des mesures analogues soient prises. Ainsi, en 2018, le personnel a été sensibilisé à l'importance de la non-discrimination notamment au travers de l'organisation de « Duo Days » et de la présentation de l'écriture inclusive. Une politique de communication a par ailleurs été mise en place dans le cadre de la publication des offres d'emploi. En complément, les bureaux ont aménagés et la société NRJ Belgique a désormais recours à une Entreprise de Travail Adapté pour la destruction de ses archives.

PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT – DROITS DE L'HOMME

La Déclaration de l'Organisation internationale du Travail recouvre quatre aspects principaux pour l'établissement d'un « plancher » social dans le monde du travail :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective,
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession,
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire,
- l'abolition effective du travail des enfants.

Les activités directes du Groupe ne sont exercées que dans des zones à faible niveau de risque de non-respect de ces principes et droits, ses implantations étant toutes situées au sein de l'Union Européenne, dans des Etats qui ont ratifié les conventions de l'OIT.

Le Groupe, qui a inscrit la lutte contre les discriminations, l'équité et le respect de la personne au cœur même de sa *Charte d'Ethique*, promeut le respect de ces conventions au sein de ses filiales en même temps qu'il soutient les mouvements associatifs promouvant les droits de l'Homme au sens large (cf. 5.5.2.7).

5.6.2.4 RELATIONS SOCIALES

RELATIONS PROFESSIONNELLES

En France, la Direction des Ressources Humaines veille tout particulièrement à la qualité du dialogue social.

Au cours de l'année 2018, cette exigence s'est notamment manifestée par l'organisation de nombreuses réunions avec les institutions représentatives du personnel (« IRP ») au sein de l'UES Boileau et de l'UES Régions. En outre, conformément à la réglementation en vigueur, les IRP concernées ont été convoquées à chaque réunion du Conseil d'Administration et à l'ensemble des Assemblées Générales des sociétés faisant partie des UES Boileau et Régions.

Instances au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾	Nombre d'élus
Délégués du personnel ⁽²⁾	16
Membres des comités d'entreprise ⁽²⁾	12
Membres au sein des CHSCT	12
Délégués syndicaux	7
Représentants syndicaux (aux CE et CHSCT)	5

⁽¹⁾ UES Régions et UES Boileau

⁽²⁾ Titulaires

Dans le Groupe en France, le paysage syndical est diversifié : La CFDT Medias, le SNRT-CGT Audiovisuel et le SNJ sont les organisations syndicales présentes au sein des UES Boileau et Régions.

S'agissant des entités situées en dehors de la France, la petite taille des entités belges conduit à ce qu'elles n'aient pas d'institutions représentatives du personnel ; elles ont néanmoins créé un comité de concertation sociale qui permet un échange avec la Direction sur les différents points sociaux.

En Allemagne, la représentation des salariés dans les entreprises est assurée par le *Betriebsrat* dont la mise en place n'est pas obligatoire et ne relève pas de la décision de l'employeur mais de la seule initiative des salariés. Dans le Groupe, une seule filiale a élu un *Betriebsrat* ; cet organe a une mission de vérification du respect des normes applicables en matière de droit du travail et a force de proposition. Il veille par ailleurs au respect de différents principes tels que l'égalité hommes/femmes, la bonne intégration des handicapés, la formation, etc.

BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

Sujets traités en 2018

L'année 2018 a notamment été marquée, en France, par les actions suivantes avec les partenaires sociaux :

UES Boileau et UES Régions

Un procès-verbal de désaccord, faisant état des mesures unilatérales prises par la Direction en matière salariale dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire («NAO») 2018, a été signé le 22 décembre 2017 pour l'UES Boileau et le 5 janvier 2018 pour l'UES Régions, avec effet au 1^{er} janvier 2018.

UES Boileau

- Une charte déontologique des journalistes a été signée le 9 avril 2018 pour une durée indéterminée.
- Un accord relatif à l'égalité professionnelle et à la qualité de vie au travail au sein de l'UES Boileau a été signé le 27 novembre 2018, pour une durée déterminée de 3 ans à compter de cette date.

Accords collectifs d'entreprise et plans d'actions en vigueur en 2018

L'ensemble des accords collectifs conclus et des plans d'actions en vigueur au cours de l'exercice 2018 est présenté ci-après.

Leurs impacts sur la performance économique du Groupe ainsi que sur les conditions de travail sont présentés au sein de ce chapitre 5.6, pour ce qui concerne, notamment, l'évolution des rémunérations et la mise en place d'un PERCO, la qualité de vie au travail, l'égalité femmes/hommes ou encore l'insertion des personnes en situation de handicap.

Thématique	Date	
	UES REGIONS	UES BOILEAU
Périmètre des UES		
Périmètre de l'UES Boileau et extension à la société Chérie HD		23/10/2012
Extension de l'UES Régions	12/11/2007 et avenant du 4/03/2008	
Accord consolidé sur le périmètre - UES Régions	28/04/2014	
Plan d'action sur la prévention des risques psychosociaux		
	5/01/2015	20/10/2014
Accord sur l'égalité professionnelle femmes / hommes		
	28/01/2016	
Accord portant sur le Contrat de génération		
		3/02/2017
Epargne salariale		
Accord de participation des salariés aux résultats du Groupe	27/05/1993 et ses avenants	
Accord de participation consolidé des sociétés du Groupe	7/12/2012 et avenant du 27/05/2014	
Plan d'Epargne	7/12/2012 et avenant du 27/05/2014	
Protocole d'accord sur la réduction du temps de travail		
	29/12/2000	
	Avenant du 12/11/2007	
Accord sur le travail de nuit		
	9/07/2010 et avenant du 30/09/2010	20/11/2015
Moyens syndicaux accordés aux organisations syndicales		
Accord sur les moyens accordés	14/11/2007 et avenant du 10/12/2007	
Accord relatif au règlement de PERCO		
	6/07/2017	
Accord sur les droits d'auteur des journalistes		
	30/09/2010	20/09/2012
Accord en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap		
	23/07/2015	20/11/2015
Accord portant sur le nombre de jours de repos		
		22/07/2016
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences		
	2/10/2015 (PV de désaccord)	18/01/2016

5 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

5.6.2.5 INDICATEURS RELATIFS AUX EFFECTIFS

EFFECTIFS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

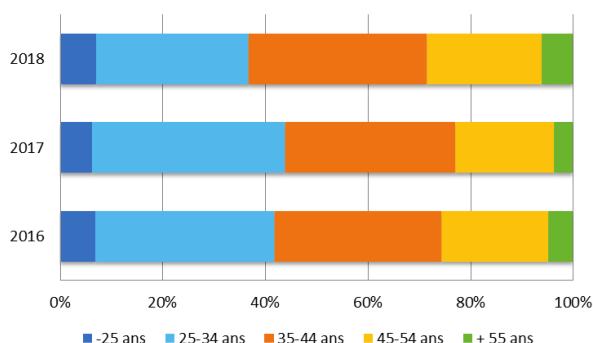
	2016	2017	2018	2018
	En nombre			En % du total
France	1 426	1 413	1 401	86,37
Allemagne	171	166	158	9,74
Belgique	13	14	14	0,87
Reste de l'Europe	54	54	49	3,02
International	238	234	221	13,63
Total	1 664	1 647	1 622	

Au cours des 3 derniers exercices, les effectifs ont légèrement diminué (-2,5%).

Au 31 décembre 2018, les effectifs en France se répartissaient entre 794 salariés au sein de l'UES Boileau dont fait partie la société towerCast (soit 56,67 % des effectifs) et 607 salariés (soit 43,33 %) au sein de l'UES Régions.

EFFECTIFS PAR TRANCHE D'AGE

La répartition des effectifs cumulés de la France, de l'Allemagne et de la Belgique, par tranche d'âge, à la clôture de chacun des trois derniers exercices, était la suivante :



La structure démographique des effectifs est comparable au cours des 3 derniers exercices. Au 31 décembre 2018, elle fait ressortir une part significative (64,72 %) de salariés âgés de 25 à 44 ans, la part des salariés âgés de 25 à 34 ans s'élevant à elle-seule à près 30 %, ce qui s'explique notamment par les spécificités de l'activité du Groupe et des métiers qui y sont exercés.

EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

Dans l'ensemble constitué par la France, l'Allemagne et la Belgique, la majeure partie des salariés du Groupe bénéficie d'un Contrat à Durée Indéterminée (« CDI »).

Type de contrat	2016	2017	2018
CDI	96,1%	96,2%	96,6%
CDD	3,9%	3,8%	3,4%

PART DES INTERMITTENTS DANS L'EFFECTIF

En France seulement, le Groupe a recours à des intermittents⁽¹⁾, notamment pour ses activités en télévision et son activité « Evènementiel ».

⁽¹⁾ CSP telle que définie par le droit du travail français

La part des intermittents par rapport à l'effectif moyen a été la suivante au titre des trois derniers exercices :

	2016	2017	2018
Part des intermittents	3,82% ⁽²⁾	4,22%	2,81%

⁽²⁾ Le pourcentage correspond au rapport entre le nombre d'ETP intermittents payés au titre de l'année N et l'effectif moyen ETP CDD et CDI en France au titre de cette même année (hypothèse retenue : un cachet équivalant à un jour travail, soit 8 heures de travail)

SORTIES DU GROUPE

Le tableau ci-dessous recense la totalité des sorties, indépendamment du motif de départ et de la nature du contrat (CDI ou CDD). Il peut être mis en parallèle avec les entrées dans le Groupe présentées en 5.5.2.2.

	2016	2017	2018
France	344	290	318
Allemagne	36	33	42
Belgique	5	5	3
Total ⁽¹⁾	385	328	363

⁽¹⁾ Hors contrats suspendus, contrats de professionnalisation, apprentis, stagiaires et intérimaires, intermittents et effectifs temporaires des activités de spectacle.

En France, les sorties en 2018 ont concerné 222 salariés de l'UES Boileau et 96 salariés de l'UES Régions.

5.7 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

5.7.1 RISQUES ET ENJEUX

La société towerCast, en sa qualité d'opérateur de services exploitant de sites de diffusion de communications électroniques, doit s'assurer que le niveau d'exposition aux champs électromagnétiques du public et de ses salariés reste inférieur aux limites fixées par la réglementation française et par les autorités de régulation (ARCEP, ANFR et CSA). En outre, dans le respect de la loi Abeille, elle doit fournir une information préalable à toute modification substantielle de ses installations radioélectriques afin d'apprécier la sobriété de l'exposition aux champs électromagnétiques.

Par ailleurs, même si, par nature, les activités des sociétés du Groupe ont un impact environnemental limité, le Groupe est attentif à ses consommations de ressources et s'efforce d'améliorer sa performance énergétique lors de la fixation de ses programmes d'investissement.

5.7.2 POLITIQUE ET DISPOSITIFS MIS EN ŒUVRE

5.7.2.1 EXPOSITION AUX CHAMPS ELECTROMAGNETIQUES

Les émissions électromagnétiques peuvent soulever des questions quant aux effets à long terme que ces rayonnements sont susceptibles d'avoir sur la santé.

PROTECTION DES SALARIES INTERVENANT SUR LES SITES DE DIFFUSION

En France, la réglementation relative à la protection des travailleurs contre les risques liés aux champs électromagnétiques est fixée par le Décret n°2016-1074 du 3 août 2016.

Un Arrêté du 5 décembre 2016 précise par ailleurs les grandeurs physiques que représentent les valeurs limites d'exposition professionnelle et les valeurs déclenchant l'action décrivant l'exposition à des champs électromagnétiques en milieu de travail.

Soucieuse du strict respect de cette réglementation, la société towerCast a mis en œuvre des mesures de prévention et de protection de ses salariés.

Elle a ainsi élaboré une cartographie des risques applicable aux sites de diffusion sur lesquels interviennent ses salariés, qui est organisée autour de 4 axes fondamentaux :

- Qualification nécessaire à l'intervention d'un salarié,
- Formation du salarié,
- Reconnaissance de la capacité du salarié à intervenir,
- Dotation en équipements de protection.

Appliquée à l'ensemble de ses sites d'intervention depuis de nombreuses années, cette cartographie permet de définir les conditions d'accès et de travail et de veiller à l'adéquation des intervenants avec les contraintes particulières de chacun des sites.

La société towerCast complète son processus d'évaluation des risques par la réalisation régulière de missions d'audit sur sites et de mesures de champs permettant de déterminer les niveaux réels d'exposition et de s'assurer ainsi du respect des niveaux réglementaires.

A ce titre, au cours de l'exercice 2018, 67 missions d'audit sur sites et plus de 200 mesures de champs ont été réalisées.

La démarche de prévention et de protection des salariés de towerCast s'appuie également sur un plan de formation continue en termes d'habilitation et de prévention des risques qui fait l'objet d'un rapport de suivi trimestriel.

Le tableau ci-dessous présente le nombre de collaborateurs formés au cours des deux derniers exercices :

Thématique	2017	2018
Habilitation électrique	38	32
Habilitation «hauteur»	19	23
Plan de prévention	12	55
Total	69	110

La société towerCast adopte une démarche visant à garantir la sécurité et améliorer la qualité de ses sites de diffusion. A ce titre, un plan de prévention pour intervention sur les ouvrages est systématiquement établi. Ce plan concerne les opérations de travaux, de maintenance et des contrôles destinés à assurer la pérennité des ouvrages. Il permet de qualifier les risques éventuels liés à la sécurité et à l'environnement sur les sites où ses salariés opèrent.

PROTECTION DU PUBLIC

S'agissant de la protection du public en France, les dispositions réglementaires qui s'appliquent sont celles du Décret n°2002-775 du 3 mai 2002 qui a transposé en droit français la Recommandation européenne relative aux valeurs limites d'exposition du public aux champs électromagnétiques émis par les équipements utilisés dans les réseaux de télécommunications par les installations radioélectriques.

En outre, conformément au Décret 2013-1162 du 14 décembre 2013 et à l'arrêté de la même date qui s'y réfère, toute personne qui s'interroge sur le niveau des champs électromagnétiques à son domicile, à son travail, à l'école de ses enfants ou, plus généralement, en tout lieu de vie, peut demander gratuitement la mesure de l'exposition aux ondes électromagnétiques, soit dans les locaux d'habitation, soit dans des lieux accessibles au public. Lorsqu'elle est sollicitée directement, la société towerCast oriente le demandeur vers les organismes habilités et notamment vers l'ANFR qui instruit la demande et réalise les mesures si nécessaire. Les résultats de ces mesures sont rendus publics par l'Agence sur le site www.cartoradio.fr.

La loi Abeille du 9 février 2015 relative à la sobriété, à la transparence, à l'information et à la concertation en matière d'exposition aux ondes électromagnétiques est par ailleurs venue renforcer l'obligation de concertation et d'information du maire et du public quant à l'implantation et à la modification d'installations radioélectriques.

5 DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Dans le respect de cette loi, la société towerCast réalise systématiquement un Dossier d'Information Mairie (« DIM ») qui intègre une simulation préalable d'exposition dans le cadre des démarches d'autorisation administratives.

PROTECTION DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRE-NANTES

Outre les valeurs limites d'exposition fixées par la réglementation, la société towerCast doit s'assurer du respect des niveaux d'exposition fixés par les Autorités, notamment, de régulation.

Des mesures d'exposition sont commanditées ponctuellement à l'initiative des services de l'ARCEP et du CSA, seuls les éventuels dépassements étant signalés à towerCast. A ce titre, deux dépassements ont été signalés à la société par l'ANFR en 2018. Ces dépassements, faibles, ont conduit à des modifications d'installation ou à la réalisation de nouvelles mesures plus précises confirmant la conformité des installations de towerCast aux diverses décisions.

En complément, la société towerCast procède régulièrement à des mesures d'exposition.

5.7.2.2 AMELIORATION DE L'EFFICACITE ENERGETIQUE

Si, par nature, les activités du Groupe tendent à limiter ses impacts environnementaux directs, le Groupe est attentif à ses consommations de ressources dans le double objectif d'assurer une maîtrise des coûts à court terme et de contribuer positivement à la protection de l'environnement à moyen et long terme en réduisant son impact sur le changement climatique.

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a fait procéder à la réalisation de l'audit énergétique de 5 sociétés françaises parmi lesquelles figure la société towerCast, ainsi qu'à celui des sites parisiens de la rue Boileau et de l'avenue Théophile Gautier. Au-delà de la réponse aux obligations légales résultant de la Directive européenne sur l'efficacité énergétique transposée en droit français par la loi du 16 juillet 2013 et son décret d'application, ces audits énergétiques ont permis de mettre en évidence certains gisements d'économies d'énergie et constituent ainsi, pour le Groupe, des pistes de réflexion dans sa recherche d'amélioration de ses performances énergétiques, notamment dans ses sites parisiens dont il est propriétaire.

CONSOMMATION D'ELECTRICITE

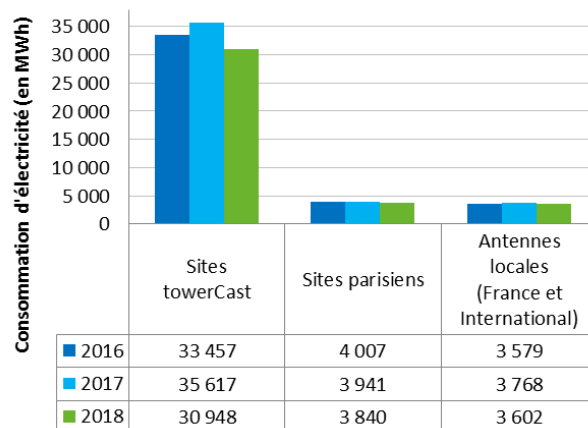
La consommation d'électricité du Groupe est liée à hauteur d'environ 80% à l'activité d'exploitation de sites de diffusion : Au 31 décembre 2018, 834 sites sont exploités, en France, par la société towerCast.

Dans le Groupe, la consommation d'électricité résulte, pour le solde, du chauffage de certains locaux (notamment ceux du site parisien de la rue Boileau et ceux de la plupart des sites des antennes de radio et de régie locales), des équipements techniques de production et de diffusion des programmes en radio et en télévision qui ont des besoins de refroidissement importants, du système de climatisation et de ventilation des locaux ainsi que de

leur éclairage, et, plus accessoirement, des équipements bureautiques, ascenseurs, etc.

Evolution de la consommation et mesures prises

Le graphique ci-dessous récapitule, pour les 3 derniers exercices, la consommation d'électricité des sites de diffusion, des sites parisiens et des antennes locales et des locaux administratifs en France, en Allemagne et en Belgique.



Note méthodologique :

- Sites de diffusion towerCast
Les consommations relatives aux sites non gérés en direct par le Groupe ont été estimées sur la base de la puissance moyenne des sites de diffusion. Ces estimations ont concerné 2,4 % de la consommation des sites en 2018 (2,7% en 2016 et 2,2% en 2017)
- Antennes locales
Consommation sur un an glissant : Variation entre le dernier relevé et le relevé (J-365) jours. Les consommations des structures qui ne sont pas gérées en direct par le Groupe (sites en location) ont été estimées sur la base de la consommation moyenne par personne des sites gérés en direct et présentant un profil similaire. Cette estimation concerne 12% de la consommation des antennes régionales en 2018 (11% en 2016 et 10% en 2017)

Au titre de l'exercice 2018, la consommation globale du Groupe s'élève à 38 598 MWh, soit une diminution de 10,9% par rapport à l'exercice 2017, principalement générée par l'activité de la société towerCast mais constatée également sur la plus grande partie des sites contributeurs.

Sur les sites de diffusion

L'exercice 2017 avait vu la consommation électrique progresser de 6,45% principalement pour des raisons conjoncturelles : Démarrage de nouvelles prestations FM (radio France) et TV mais également réalisation de nouvelles prestations d'hébergement (+ 261 au total) sur les sites du patrimoine existant de la société.

L'année 2018 a vu le fruit du plan de renouvellement, initié depuis plus de 2 ans, des anciens émetteurs par de nouveaux équipements plus performants et donc moins énergivores. La diminution constatée est également la conséquence d'arrêts de prestations de diffusion intervenus depuis le dernier trimestre 2017 et poursuivis en 2018 et dont l'impact en termes de consommation électrique n'a pas été compensé dans la même proportion par les nouvelles prestations démarrées sur cette période.

Dans la gestion des bâtiments et des équipements techniques

En régions que ce soit en France, en Belgique ou en Allemagne, le Groupe est locataire des surfaces et des installations en place (chauffage, climatisation etc.). Ces dernières sont donc gérées par les propriétaires et le Groupe n'a, de ce fait, que peu d'influence sur la gestion environnementale des bâtiments. La consommation électrique sur ces sites est ainsi restée globalement stable au cours des 3 derniers exercices.

A Paris, le Groupe est propriétaire des immeubles dans lesquels il exerce son activité et réalise régulièrement des investissements notamment destinés à améliorer ses performances énergétiques. A ce titre, au cours de l'exercice 2018, il a procédé aux travaux suivants :

- ◆ Dans les espaces de bureau de plusieurs étages des locaux parisiens, les pavés lumineux encastrés (« pavés tubes fluorescents 4x18W ») ont été progressivement remplacés par des éclairages LED de 23W, ce qui, outre un meilleur éclairage améliorant les conditions de travail des salariés, doit permettre de diviser par 3 la consommation électrique ;
- ◆ Les installations de climatisation et de chauffage sur le site de la rue Boileau ont été remplacés : Aux anciens groupes froids ont été substitués deux groupes de nouvelle génération dont le rendement énergétique est nettement supérieur et qui permettront, à compter de 2019, de diminuer la consommation électrique de 25%. Chaque groupe est équipé d'un automate de régulation et l'un d'entre eux dispose d'un système de récupération d'énergie destiné à produire de l'eau chaude. Les installations tertiaires et liées à la technique ont été dissociées afin de permettre la mise en arrêt d'une partie du réseau pendant la période hivernale et les équipements terminaux ont été remplacés et dotés d'un moteur de ventilation EMC à basse consommation.

En complément, les groupes froids ont été protégés par un enclos acoustique et végétal qui permet de minimiser les nuisances sonores et visuelles.

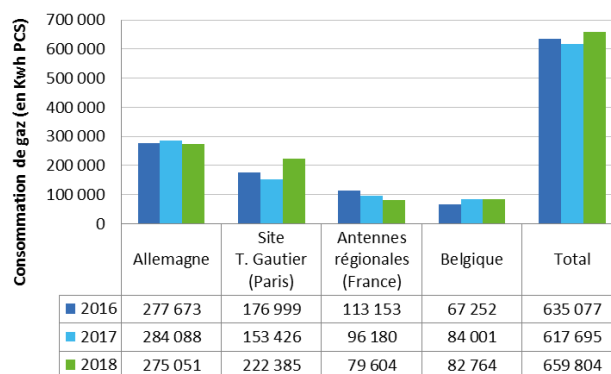
Parallèlement à la réalisation de ces investissements, au mois de septembre 2018, la gestion technique des bâtiments des sites parisiens a été confiée à un nouveau prestataire qui a souscrit un engagement en termes d'amélioration de la performance énergétique au travers, notamment, d'une analyse plus approfondie des consommations et d'une meilleure maîtrise du paramétrage des équipements.

CONSOMMATION DE GAZ

Dans le Groupe, la consommation de gaz résulte essentiellement du chauffage de l'immeuble parisien de l'avenue Théophile Gautier et de la majorité des locaux situés en Allemagne.

Evolution de la consommation et mesures prises

Le graphique ci-après récapitule la consommation de gaz au cours des 3 derniers exercices :



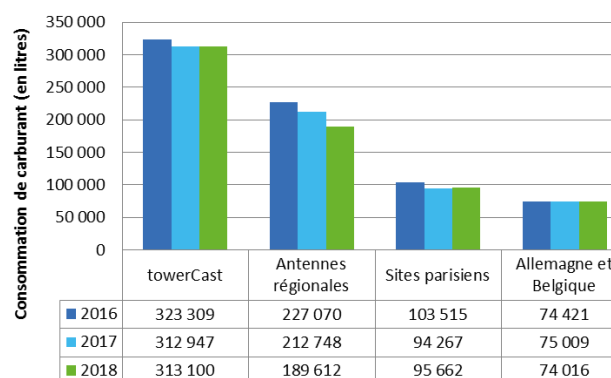
Alors que la consommation de gaz est restée globalement comparable sur la période en Allemagne et en Belgique, elle s'est progressivement réduite dans les antennes régionales en raison de la diminution progressive du nombre de sites bénéficiant d'un chauffage au gaz. L'hiver 2018, long et rude, a en revanche conduit à une progression significative de la consommation sur le site de Paris.

CONSOMMATION DE CARBURANT

La consommation directe de carburant résulte de l'usage professionnel de la flotte de véhicules du Groupe, soit environ 400 véhicules en France.

Evolution de la consommation et mesures prises

Le graphique ci-après présente la consommation directe de carburant de l'ensemble du Groupe au cours des 3 derniers exercices. Cette consommation, qui porte sur un parc de véhicules d'importance comparable sur la période, est en diminution régulière.



Le parc repose sur des contrats de courte durée (36 mois) et est donc constitué en permanence de véhicules neufs. Lors de l'appel d'offres relatif au renouvellement du parc effectué en 2017, le Groupe a par ailleurs choisi de privilégier des véhicules offrant des taux de pollution bien en deçà des maximums autorisés, afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE

Une estimation⁽¹⁾ des émissions de gaz à effet de serre (GES) du scope 1 (émissions directes) et du scope 2 (émissions indirectes liées aux consommations énergétiques) a été réalisée à partir des données de consommation d'énergie décrites ci-avant.

⁽¹⁾ Source des coefficients de conversion : Base carbone de l'ADEME – respectivement consultée en février 2017 à 2019.

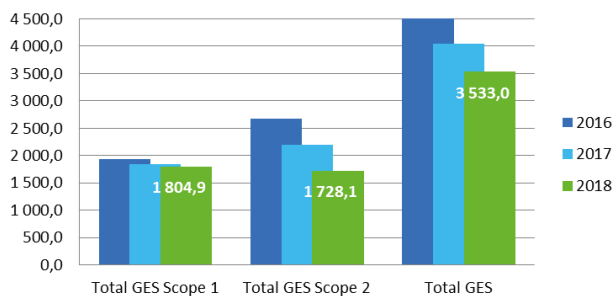
Scope 1 et Scope 2

En tonnes eq. CO ₂		Scope 1		Scope 2	Total
		Gaz	Carburant	Electricité	
France	2018	51,0	1 501,9 ⁽¹⁾	1 486,0	3 038,9
	2017	45,9	1 556,1 ⁽¹⁾	1 971,6	3 573,6
	2016	53,4	1 641,3 ⁽¹⁾	2 414,9	4 109,6
Allemagne	2018	50,9	175,9 ⁽²⁾	139,2	366,0
	2017	52,6	160,8 ⁽²⁾	129,5	342,9
	2016	51,4	156,6 ⁽²⁾	151,0	359,0
Belgique	2018	15,3	9,9 ⁽¹⁾	102,9	128,1
	2017	15,5	11,3 ⁽¹⁾	101,4	128,2
	2016	12,4	14,4 ⁽¹⁾	102,6	129,4
France	2018	117,2	1 687,7	1 728,1	3 533
	2017	114,0	1 728,2	2 202,5	4 044,7
	2016	117,2	1 812,3	2 668,5	4 598,0

⁽¹⁾ Parc de véhicules majoritairement composé de véhicules Diesel

⁽²⁾ Parc de véhicules majoritairement composé de véhicules Essence

Evolution des émissions de GES de 2016 à 2018
(en tonnes eq CO₂)



Le montant total des émissions de GES a régulièrement diminué au cours des 3 derniers exercices.

En Belgique, un bilan carbone est réalisé chaque année et le groupe belge a d'ores et déjà prévu de compenser ses émissions de CO₂ de l'année 2018 avec un projet certifié. Au même titre, en 2018, il avait choisi de compenser son empreinte carbone avec un programme au Kenya (« Paradigm Project »). En 2016, le groupe a été le premier groupe de radio/TV belge neutre en CO₂ et il est resté neutre en CO₂ depuis lors.

Scope 3

S'agissant du scope 3 (autres émissions indirectes), l'activité de média en radio et en télévision du Groupe rend peu importantes les autres émissions indirectes des gaz à effet de serre.

Le Groupe considère que les principales sources de ces émissions résident, en amont, dans les biens qui sont achetés/immobilisés par le Groupe et dans les déplacements de ses salariés (trajet domicile-travail et déplacements professionnels effectués en train ou en avion, rappel étant fait que ces derniers restent limités) et, en aval, dans la consommation électrique des téléviseurs et autres supports d'écoute des médias du Groupe.

Le Groupe ne dispose pas à ce jour d'outil lui permettant de procéder à une estimation quantitative suffisamment fiable des émissions de gaz à effet de serre relevant de ce scope.

5.7.2.3 ACTIONS S'INSCRIVANT DANS LE CADRE DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE

GESTION ORGANISEE DES DECHETS

Collecte de papiers et cartons par une Entreprise Adaptée

En raison de l'activité essentiellement tertiaire du Groupe, le papier à usage interne représente une part importante des déchets produits. Dans ce cadre, depuis 2014, un processus de collecte régulière des papiers et cartons est opéré dans les sites parisiens en coordination avec une Entreprise Adaptée ; ce processus a été étendu à compter du mois d'octobre 2018 au site de Lyon, où se trouve la société de régie locale du Groupe ainsi qu'à divers sites en province.

Le tableau ci-après présente le bilan des actions de collecte de papiers et cartons réalisée par les Sociétés Adaptées.

	Unité	2016	2017	2018
Papier/carton	(T)	19,09	19,00	22,4
Equivalent :				
Eau économisée	(L)	572 500	569 940	645 669
CO ₂ préservé	(T)	10	10	11

Par ailleurs, les archives du Groupe donnent lieu à une élimination conventionnelle régulière et sont confiées, à ce titre, à un prestataire qui procède à leur broyage, à leur compactage puis à leur recyclage.

En Belgique, le recyclage des papiers/cartons est effectué mais il est difficile de quantifier les quantités recyclées en raison de l'activité de plusieurs sociétés dans des locaux communs. En Allemagne, les cartons et certains papiers sont déposés dans des poubelles dédiées afin d'être recyclés mais aucune mesure spécifique de tri individuel n'est mise en place à ce jour.

Au-delà de ces mesures de collecte, le Groupe adapte progressivement ses procédures en privilégiant la conservation de certains documents administratifs et comptables sous forme électronique plutôt qu'en format papier et en sensibilisant ses salariés à l'importance d'adopter une « éco-attitude » (impressions sur photocopieurs limitées en nombre et effectuées en priorité en noir et blanc par exemple).

Collecte des autres déchets

Dès 2015 dans les locaux parisiens et, à compter de décembre 2016 dans les locaux lyonnais, la collaboration avec la société ELISE a été étendue au recyclage des canettes en métal et des gobelets et bouteilles en plastique. Les piles, néons et ampoules sont également collectés sur les différents sites français du Groupe par la société COREPILE.

Le Groupe procède au recyclage des consommables informatiques et bureautiques avec l'appui de ses fournisseurs qui procèdent à la collecte des toners /cartouches usagées dans l'ensemble de ses sites.

Par ailleurs, les copieurs en fin de vie sont le plus souvent repris par les fournisseurs tandis que les équipements informatiques sont remis en déchetterie.

Lorsqu'ils ne sont pas repris par les prestataires en charge des travaux, les DEEE («Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques») sont soit collectés par une Entreprise Adaptée, soit remis en déchetterie. De même, les principaux déchets d'équipement générés par les opérations de maintenance des sites de diffusion en France (DEEE, câbles, baies électroniques, ferraille) sont apportés en déchetterie. Par ailleurs, lors de la réalisation de travaux sur site par un prestataire extérieur, la société s'assure qu'un processus adéquat de collecte des déchets est mis en place par ce dernier.

5.8 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Articles L225-102-1 et R225-105 du Code de Commerce	Paragraphe
Modèle d'affaires de la société	Chapitre 2
Description des principaux risques relatifs à la manière dont le Groupe prend en compte les conséquences sociales, sociétales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	Chapitre 5 Avant-propos et 5.1
Conséquences sociétales de l'activité de la société	5.5
Conséquences sociales de l'activité de la société	5.6
Conséquences environnementales de l'activité de la société	5.7 et 5.5.2.5
Effet de l'activité de la société quant au respect des droits de l'homme	5.5.2.7
Effet de l'activité de la société quant à la lutte contre la corruption	5.2
Effet de l'activité de la société quant à la lutte contre l'évasion fiscale	5.4
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	5.7.2.2
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	5.7.2.3
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	5.5.2.5
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	Avant-propos
Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	Avant-propos
Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	Avant-propos
Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	Avant-propos
Accords collectifs conclus dans le Groupe et leurs impacts sur la performance économique du Groupe ainsi que sur les conditions du travail des salariés	5.6.2.3
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	5.6.2.3
Mesures prises en faveur des handicapés	5.6.2.3

5.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DESIGNÉ ORGANISME TIERS INDEPENDANT, SUR LA DECLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de NRJ GROUP, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande auprès de la Direction financière du groupe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs¹ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices² et couvrent entre 81 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes³ ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes entre octobre 2018 et mars 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 28 mars 2019
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Géraldine Segond
Associée, Audit

¹ **Indicateurs quantitatifs environnementaux** : Consommation d'électricité par site ; Nombre de missions d'audit sur site (mesures de champs électromagnétiques) réalisé au cours de l'année 2018 ; Nombre de collaborateurs formés aux impacts environnementaux des champs électromagnétiques (habilitations) ; Consommations de carburant par site ; Consommation de gaz par site ; Estimation des émissions sur la base des consommations d'énergie de l'année (électricité, gaz, carburant).

Indicateurs quantitatifs sociaux : Effectif total ; Part des intermittents par rapport à l'effectif moyen ; Répartition de l'effectif féminin par CSP ; Nombre de collaborateurs (et %) à temps partiel ; Durée de rétention des salariés : ancienneté moyenne des collaborateurs ; Nombre d'alternants présents durant l'année 2018 ; Nombre d'alternants ayant obtenu un CDI durant l'année 2018 ; Nombre moyen d'heures de formation par salarié ; Nombre de collaborateurs (et %) ayant bénéficié d'une formation ; Nombre de participants aux formations managériales ; Nombre de collaborateurs promus ; Nombre de collaborateurs présents à la fin de N-1 ayant bénéficié d'une augmentation sur N.

² **Entités sélectionnées** : France (UES Boileau dont TowerCast et UES Régions) ; Allemagne et Belgique (effectifs et indicateurs environnementaux exclusivement)

³ **Informations qualitatives** : Lutte contre la corruption ; Respect des engagements de diffusion (télévision) ; Achats responsables ; Amélioration de l'efficacité énergétique.



CHAPITRE 6

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1	CONSEIL D'ADMINISTRATION	102
6.1.1	Modalités d'exercice de la Direction Générale	102
6.1.2	Composition du Conseil, mandats et fonctions des administrateurs en exercice	102
6.1.3	Nominations, renouvellements et ratification de cooptations	108
6.2	GOVERNANCE D'ENTREPRISE	109
6.2.1	Application du Code MiddleNext	109
6.2.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	109
6.3	REMUNERATIONS	117
6.3.1	Politique de rémunération	117
6.3.2	Rémunérations versées et options/actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	120
6.3.3	Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants	121
6.3.4	Options de souscription ou d'achats d'actions / actions de performance	123
6.3.5	Indemnités, avantages et rémunérations accordés aux mandataires à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions	123
6.4	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS	123
6.4.1	Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et /ou sanction publique	123
6.4.2	Conflits d'intérêts	123
6.4.3	Opérations avec des apparentés	123
6.4.4	Autres informations	123

6.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

La table de concordance permettant d'identifier les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise au sens des articles L 225-37 et suivants du Code de commerce se trouve au paragraphe 11.4.

6.1.1 MODALITES D'EXERCICE DE LA DIRECTION GENERALE

Au cours de sa séance du 27 juin 2008, le Conseil d'administration a décidé de confier la Direction Générale de la Société au Président du Conseil d'administration. L'unification de ces pouvoirs a coïncidé avec le retour de Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, fondateur du Groupe, à sa direction.

Si la fonction de Directeur Général n'était pas assumée par le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général devrait, conformément à l'article 13.5 des statuts, soumettre au Conseil d'administration pour approbation expresse et préalable, toutes opérations susceptibles de modifier la structure financière et/ou le domaine d'activité de la Société, et notamment :

- la vente, l'échange ou l'apport d'une participation, d'une marque de fabrique, d'un fonds de commerce ou d'un immeuble,
- la signature de contrats d'emprunt pour le compte de la Société autrement que pour ses besoins courants,
- la constitution de sûretés,
- le concours à la fondation de toute société ou l'apport de tout ou partie des biens sociaux à une société constituée ou à constituer,
- l'adoption ou la modification du budget,
- la réalisation d'investissements non budgétés dont le montant individuel ou cumulé sur un trimestre est supérieur à 1,5 million d'euros,
- la modification des termes du contrat de concession de marque NRJ conclu avec la société NRJ,
- plus généralement, toute réorganisation significative ou restructuration de la Société.

Ces limitations sont rappelées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

En pratique, les opérations visées par la limitation de pouvoirs sont souvent débattues en Conseil malgré le cumul des fonctions Président/Directeur Général au sein de la Société.

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré par la présence de deux administrateurs indépendants, par l'existence de deux comités du Conseil composés exclusivement d'administrateurs indépendants, par la mise en place de règles spécifiques en cas de conflits d'intérêts et par la réalisation, chaque année, d'une évaluation des travaux du Conseil et des Comités.

6.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS EN EXERCICE

Le Conseil d'administration est composé de huit administrateurs dont la moitié sont des femmes (en ce compris l'administrateur représentant les salariés) et deux sont indépendants. Certains sont de nationalité étrangère ou ont une double nationalité.

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les mandataires sont domiciliés au siège social de la Société.

Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX
Président Directeur Général

73 ans - Français

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

31 janvier 1985

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et Expérience

Jean-Paul BAUDECROUX est le fondateur et principal actionnaire du groupe NRJ GROUP. Il rejoint, en 1965, l'équipe marketing de REVLON aux Etats-Unis. En 1972, il crée le service de réservation hôtelière « Elysées 12-12 » pour finalement, en 1981, se lancer dans l'aventure de la radio libre, à Paris, en créant la station NRJ. Au fil des années, il rachète des radios locales pour développer son réseau, crée des nouvelles stations (CHERIE FM en 1987 puis RIRE & CHANSONS en 1990) et rachète NOSTALGIE en 1998. Au total, les radios du Groupe (NRJ, NOSTALGIE, CHERIE et RIRE ET CHANSONS) rassemblent près de 11 millions d'auditeurs quotidiens en France. Il déploie également le Groupe à l'international : le Groupe est aujourd'hui présent dans 16 pays sous la marque NRJ, 4 pays sous la marque NOSTALGIE et 1 pays sous la marque CHERIE. Au milieu des années 2000, il diversifie les activités du Groupe en s'engageant dans la télévision avec les chaînes NRJ 12 et CHERIE 25 (qui réunissent près de 8,4 millions de téléspectateurs chaque jour) et NRJ HITS (présente dans 2 pays à l'international), et dans la production de comédies musicales. Le Groupe détient également sa propre société de diffusion, TOWERCAST. Par ailleurs, en 1999, il procède à la création de la fondation NRJ-Institut de France pour la recherche médicale, principalement axée sur les neurosciences. Par sa dotation, la fondation NRJ est l'une des plus importantes de France.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX détenait 54 390 032 actions en pleine propriété et 8 275 863 actions en usufruit.

A ces actions sont attachés respectivement 108 780 064 droits de vote et 16 551 726 droits de vote supplémentaires pour les décisions relatives à l'affectation du résultat.

Autres mandats et fonctions dans et hors du Groupe exercés en 2018 ou en cours

Néant

Mandats et fonctions exercés dans le Groupe au cours des 5 dernières années

Président du Comité de surveillance de NRJ SAS du 27 mai 2008 au 26 septembre 2016

Mandats et fonctions exercés hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Madame Vibeke Anna RÖSTORP
Administrateur

47 ans - Suédoise

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

27 juin 2008

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et Expérience

Madame Vibeke RÖSTORP est la compagne de Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX. Elle est Docteur en Histoire de l'art et travaille en tant qu'historienne d'art indépendante et commissaire d'expositions.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Madame Vibeke RÖSTORP détenait 1 action et 2 droits de vote.

Autres mandats et fonctions exercés dans et hors du Groupe en 2018 ou en cours

Néant

Mandats et fonctions exercés dans le Groupe au cours des 5 dernières années

Membre du Comité de surveillance de NRJ SAS du 19 mai 2010 au 26 septembre 2016

Mandats et fonctions exercés hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Madame Muriel SZTAJMAN
Administrateur

56 ans - Française

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

20 mai 2010

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et Expérience

Madame Muriel SZTAJMAN est la nièce de Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX. Elle est titulaire d'un BTS secrétariat trilingue. Elle débute sa carrière en qualité d'Assistante de Direction/Marketing au sein de FRAMATOME, HELENA RUBINSTEIN et FINDER. Elle occupe de 1986 à 2015, la fonction de Chargée de Communication au sein de la société IER et a rejoint, depuis le 1^{er} janvier 2016, la Fondation de la 2^{ème} Chance dans laquelle elle exerce la fonction de Chargée des relations avec le Conseil d'administration et les partenaires financiers.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Madame Muriel SZTAJMAN détenait 2 actions et 4 droits de vote.

Autres mandats et fonctions exercés dans le Groupe en 2018 ou en cours

Néant

Autres mandats et fonctions exercés hors du Groupe en 2018 ou en cours

Chargée des relations avec le Conseil d'administration et les partenaires financiers de la Fondation de la 2^{ème} Chance depuis le 1^{er} janvier 2016.

Mandats et fonctions exercés dans le Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Mandats et fonctions exercés hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Chargée de Communication d'IER de 1986 au 31 décembre 2015.

Madame Maryam SALEHI épouse BREMOND
Administrateur et Vice-Président du Conseil d'administration

55 ans - Française

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

30 novembre 2001

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et Expérience

Diplômée en Droit et Avocat au Barreau de Paris, Madame Maryam SALEHI commence sa carrière en 1990 comme avocat à Paris, où elle se spécialise en Droit des affaires et en Droit de la concurrence. Elle rejoint NRJ GROUP en 1997, en qualité de Directeur Juridique. Associée à la croissance et à la diversification du Groupe, elle prend part notamment à l'acquisition du réseau RADIO NOSTALGIE et au développement du Pôle Télévision. En 2008, elle est nommée Secrétaire Générale du Groupe. Puis elle devient Directeur Délégué à la Direction Générale, rattachée à Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX. Dans ce cadre, elle pilote la mise en œuvre des synergies entre les diverses unités du Groupe, la conduite de nouveaux projets et supervise la Direction des Relations Institutionnelles, la Direction Juridique, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Juridique Corporate et la Direction des Achats. Elle supervise également, conjointement avec le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement, le service de l'Audit interne.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Madame Maryam SALEHI détenait 114 948 actions et 229 896 droits de vote.

Autres mandats et fonctions exercés dans le Groupe en 2018 ou en cours

Directeur Délégué à la Direction Générale de NRJ GROUP depuis le 27 juin 2008

Gérant de NRJ PUBLISHING du 15 juillet 2008 au 16 octobre 2018

Autres mandats et fonctions exercés hors du Groupe en 2018 ou en cours

Néant

Mandats et fonctions exercés dans le Groupe au cours des 5 dernières années

Gérant de NRJ ENTERTAINMENT du 10 août 2009 au 24 janvier 2017

Administrateur suppléant de NRJ FINLAND OY (société de droit finlandais) du 15 avril 2014 au 4 novembre 2016

Administrateur suppléant de RBS BROADCASTING AB (société de droit suédois) du 26 mars 2014 au 4 novembre 2016

Gérant de NRJ MUSIC du 10 août 2009 au 7 janvier 2016

Président de RIRE ET CHANSONS du 10 septembre 2009 au 18 décembre 2014

Gérant de NRJ MENTON-MONACO du 7 janvier 2013 au 9 décembre 2014

Directeur Général de CHERIE HD du 29 septembre 2014 au 21 novembre 2014

Directeur Général de BOILEAU TV du 29 septembre 2014 au 4 novembre 2014

Co-gérant de NRJ 12 du 29 septembre 2014 au 4 novembre 2014

Président de TELIF du 30 septembre 2013 au 26 février 2014

Président de CHERIE HD du 1^{er} octobre 2013 au 24 février 2014

Gérant de NRJ 12 du 1^{er} octobre 2013 au 24 février 2014

Mandats et fonctions exercés hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Monsieur Paul BAUDECROUX ROSTORP

Administrateur

24 ans – Français et Suédois

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

16 mai 2018

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et Expérience

Paul BAUDECROUX ROSTORP est le fils de Jean-Paul BAUDECROUX. Il s'est formé aux technologies numériques et digitales, une expérience ensuite complétée par celle du consulting, qu'il a exercé en parallèle de ses études à Boston. De retour en France, il rejoint le groupe NRJ GROUP, en 2017, en qualité de chargé de mission de développement numérique et à ce titre collabore au développement digital du Groupe.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Monsieur Paul BAUDECROUX ROSTORP détenait 1 action en pleine propriété et 2 758 621 actions en nue-propriété

A ces actions étaient attachés 1 droit de vote pour l'ensemble des décisions des assemblées générale et 5 517 242 droits de vote pour les décisions des assemblées générales autres que celles concernant l'affectation du résultat.

Autres mandats et fonctions exercés dans le Groupe en 2018 ou en cours

Chargé de mission de développement numérique de NRJ GROUP depuis le 1^{er} avril 2017

Autres mandats et fonctions exercés hors du Groupe en 2018 ou en cours

Néant

Mandats et fonctions exercés dans et hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Madame Mélanie DOIRE épouse D'AUZAC DE LAMARTINIE

Administrateur représentant les salariés

44 ans - Française

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

18 octobre 2018

Date d'échéance du mandat

17 octobre 2020

Expertise et Expérience

Diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion en 1996, Mélanie d'AUZAC a été, pendant plus de 8 ans, contrôleur de gestion dans le domaine des jeux vidéo avant d'intégrer le groupe NRJ GROUP en avril 2005, en qualité de contrôleur de gestion du pôle Entertainment. En 2007, elle est nommée contrôleur financier de ce pôle avant d'être nommée, en 2010, contrôleur financier de diverses filiales du groupe NRJ GROUP.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Madame Mélanie d'AUZAC ne détient aucune action.

Autres mandats et fonctions exercés dans le Groupe en 2018 ou en cours

Contrôleur financier au sein de la Direction Financière de NRJ GROUP depuis le 1^{er} décembre 2010.

Autres mandats et fonctions exercés hors du Groupe en 2018 ou en cours

Néant

Mandats et fonctions exercés dans et hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Monsieur Antoine GISCARD D'ESTAING

Administrateur indépendant

58 ans - Français

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

9 mars 2004

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et expérience

Antoine GISCARD D'ESTAING est diplômé de HEC et ancien élève de l'ENA. Après quatre années passées à l'Inspection des Finances, il occupe, de 1990 à 1999, la fonction de Directeur Financier du Groupe Suez-Lyonnaise des Eaux. En 2000, il rejoint le Groupe Schneider Electric en qualité de Directeur Général Finances, Contrôle de gestion et Juridique. De 2005 à 2007, il occupe au sein du Groupe Danone la fonction de Directeur Général Finance, Stratégie et Systèmes d'Information puis est nommé Secrétaire Général. En 2008, il est associé de la société Bain et Company Paris avant de rejoindre, de 2009 à 2018, le Groupe Casino en qualité de Directeur Financier et membre du Comité exécutif. Depuis début 2019, il est vice-Président de la Banque d'Investissement, de Financement et Marchés de HSBC France.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Monsieur Antoine GISCARD D'ESTAING détenait 1 400 actions et 2 800 droits de vote.

Autres mandats et fonctions exercés dans le Groupe en 2018 ou en cours

Président du Comité d'audit de NRJ GROUP depuis le 20 mai 2010 (Membre depuis le 2 juin 2004)

Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations de NRJ GROUP depuis le 9 septembre 2005

Autres mandats et fonctions exercés hors du Groupe en 2018 ou en cours

Vice-Président de la Banque d'Investissement, de Financement et Marchés d'HSBC France depuis janvier 2019

Président du Conseil d'administration/Chairman de CNOVA N.V. (société cotée – Pays Bas) du 16 novembre 2016 au 15 novembre 2018

Vice-Président du Conseil d'administration et Administrateur de CASINO FINANCE du 11 avril 2014 au 15 novembre 2018.

Directeur Général Délégué de CASINO FINANCE du 11 avril 2014 au 15 novembre 2018.

Représentant permanent de CASINO, GUICHARD-PERRACHON (société cotée française), administrateur de MERCIALYS (société cotée française), du 6 avril 2009 au 15 novembre 2018.

Membre du Comité des Investissements de MERCIALYS du 6 avril 2009 au 15 novembre 2018.

Président du Comité de surveillance de GREENYELLOW du 26 juin 2015 au 15 novembre 2018.

Président du Comité de surveillance de MONOPRIX du 27 mai 2014 au 15 novembre 2018.

Directeur Financier du GROUPE CASINO du 1^{er} avril 2009 au 15 novembre 2018.

Membre du Comité Exécutif du GROUPE CASINO du 1^{er} avril 2009 au 15 novembre 2018.

Mandats et fonctions exercés dans le Groupe au cours des 5 dernières années

Néant

Mandats et fonctions exercés hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Président du Conseil d'administration de BANQUE DU GROUPE CASINO du 15 mai 2009 au 15 mars 2017 (Administrateur depuis le 27 mars 2009)

Director of the Board of Directors et Member of the Financial Committee de COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (société cotée brésilienne) du 30 avril 2009 au 9 octobre 2015

Président du Conseil de surveillance de MONOPRIX du 18 décembre 2013 au 27 mai 2014

Président de CASINO FINANCE du 5 décembre 2013 au 11 avril 2014

Monsieur Jérôme GALLOT Administrateur indépendant

59 ans – Français

Date de 1^{ère} nomination en qualité de mandataire social au sein de la Société

19 mai 2016 (date de nomination en qualité d'administrateur)

Date d'échéance du mandat

A l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Expertise et Expérience

Jérôme GALLOT est diplômé de l'IEP Paris, a une maîtrise en Droit et est ancien élève de l'ENA. Il débute sa carrière, en 1983, au sein de la Cour des Comptes, puis entre au Ministère des Finances (Directeur Général de la DGCCRF). En 2003, il devient Directeur de la Caisse des Dépôts et Consignations avant d'être nommé, en 2006, Président de CDC Entreprises. Il occupe ensuite le poste de Directeur Général de VEOLIA TRANSDEV avant de devenir, en décembre 2012, le Conseiller du Président de cette société. En janvier 2013, il devient Conseiller du Président de VEOLIA ENVIRONNEMENT. Depuis février 2014, il est gérant de JGC.

Nombre d'actions détenues

Au 28 février 2019, Monsieur Jérôme GALLOT détenait 900 actions et 1 200 droits de vote.

Autres mandats et fonctions exercés dans le Groupe en 2018 ou en cours

Membre du Comité d'audit de NRJ GROUP depuis le 19 mai 2016

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations de NRJ GROUP depuis le 16 décembre 2008

Autres mandats et fonctions exercés hors du Groupe en 2018 ou en cours

Administrateur de HOLDING INCUBATRICE CHIMIE VERTE ET BIOMASSE depuis mai 2017

Administrateur de COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM (société cotée française) depuis décembre 2006

Administrateur de GEOCORAIL depuis octobre 2016

Administrateur de SP3H depuis le 26 février 2014

Membre du Conseil de surveillance d'ACERDE depuis janvier 2014

Gérant de JGC depuis février 2014

Membre du Conseil de surveillance d'IDINVEST PARTNERS du 27 juin 2013 à mars 2018

Mandats et fonctions exercés dans le Groupe au cours des 5 dernières années

Censeur de NRJ GROUP du 27 juin 2008 au 19 mai 2016

Mandats et fonctions exercés hors du Groupe au cours des 5 dernières années

Administrateur de NEXANS (société cotée française) de juin 2007 à mai 2017.

Président Directeur Général de HOLDING INCUBATRICE MATIERES PREMIERES ET MATERIAUX du 22 janvier 2016 à mai 2017

Administrateur d'OPTIMUM HYDROCARBON TECHNOLOGIES de juillet 2016 à mars 2017

Administrateur de CAIXA SEGUROS SA (Brésil) de février 2005 au 31 mars 2016

Administrateur d'ABIVAX de février 2014 à janvier 2015

6.1.3 NOMINATIONS, RENOUVELLEMENTS ET RATIFICATION DE COOPTATIONS

Aucun mandat des membres du Conseil d'administration n'arrive à expiration lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2019.

6.2 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

6.2.1 APPLICATION DU CODE MIDDLENEXT

En matière de Code de gouvernement d'entreprise, la Société se réfère depuis décembre 2015, au Code Middelnext de gouvernement d'entreprise (Nouvelle édition de Septembre 2016), consultable sur le site internet de Middelnext (www.middelnext.com).

Le Conseil d'administration de la Société a revu les points de vigilance du code Middelnext lors de sa séance du 19 décembre 2018 et constaté que la Société a écarté l'application des recommandations suivantes :

Recommandations écartées	Explains
Echelonnement des mandats (R9)	La mise en œuvre d'un échelonnement soulèverait des difficultés pratiques puisque la durée des mandats est courte (2 ans)
Fixation de critères quantitatifs extra-financiers et qualitatifs pour la rémunération variable (R13)	La politique de rémunération variable du PDG est conforme à la politique globale de rémunération variable des principaux cadres dirigeants du Groupe et est basée sur un critère quantitatif financier mesurable, cohérent, vérifiable, objectif et non contestable

6.2.2 CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

6.2.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL

Les membres

Chaque administrateur représente l'ensemble des actionnaires et agit en toute circonstance dans leurs intérêts et ceux de la Société.

Le Conseil est composé de 8 membres nommés pour une durée de 2 ans :

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Année de première nomination	Echéance du mandat	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Expérience et expertise apportées
Jean-Paul BAUDECROUX	Président Directeur Général	1985	2020 ⁽¹⁾	-	-	Cf. § 6.1.2
Maryam SALEHI	Vice-Président du Conseil	2001		-	-	
Vibeke ROSTORP	Administrateur	2008		-	-	
Muriel SZTAJMAN	Administrateur	2010		-	-	
Paul BAUDECROUX ROSTORP	Administrateur	2018		-	-	
Antoine GISCARD D'ESTAING	Administrateur indépendant	2004		Président	Membre	
Jérôme GALLOT	Administrateur indépendant	2016	17 octobre 2020	Membre	Président	
Mélanie D'AUZAC	Administrateur représentant les salariés	2018		-	-	

(1) Assemblée générale tenue en 2020 appelée à statuer notamment sur les comptes de l'exercice écoulé

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus en 2018, au sein du Conseil d'administration :

Modifications/renouvellements intervenus au cours de l'exercice		Effets en matière de diversification
Jean-Paul BAUDECROUX Maryam SALEHI Vibeke ROSTORP Muriel SZTAJMAN Antoine GISCARD D'ESTAING Jérôme GALLOT	Renouvellement de leur mandat d'administrateur pour 2 ans, par décision de l'assemblée générale du 16 mai 2018	Maintien de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil
Jean-Paul BAUDECROUX	Renouvellement de ses fonctions de Président Directeur Général par décision du Conseil d'administration en date du 16 mai 2018, pour la durée de son mandat d'administrateur.	
Paul BAUDECROUX ROSTORP	Nomination en qualité d'administrateur, en adjonction aux membres en fonction, pour 2 ans, par décision de l'assemblée générale du 16 mai 2018	Diminution de l'âge moyen des membres
Mélanie D'AUZAC	Désignation en qualité d'administrateur représentant les salariés, pour 2 ans, par décision du Comité d'entreprise du 18 octobre 2018	Féminisation

L'expérience et les parcours professionnels des administrateurs sont décrites dans le § 6.1.2. Le Conseil d'administration estime que les compétences des membres du Conseil sont variées et complémentaires, certains membres du Conseil disposant de compétences stratégiques et d'autres de compétences financières ou plus spécifiques (communication financière, connaissance du secteur des médias, expérience managériale etc.).

Compte-tenu de ces éléments, le Conseil considère sa composition actuelle satisfaisante. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration qui pourraient s'avérer dans l'intérêt de la Société ou favoriser son développement.

L'âge, la nationalité et les mandats et fonctions exercés par les administrateurs en exercice sont indiqués dans le § 6.1.2.

La moitié des membres du Conseil étant des femmes (en ce compris l'administrateur représentant les salariés), le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil est parfaitement respecté.

Pour exercer son mandat, chaque administrateur (exception faite de l'administrateur représentant les salariés) doit être propriétaire d'au moins une action de la Société et le nombre d'administrateurs ayant atteint l'âge de 80 ans ne doit pas dépasser le tiers des membres du Conseil d'administration.

En outre, à la connaissance de la Société, au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs de l'un des administrateurs ou membre de la Direction Générale à l'égard de NRJ GROUP et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Les administrateurs remettent chaque année au Conseil une attestation par laquelle ils affirment qu'à leur connaissance, il n'existe pas de conflit d'intérêt entre l'intérêt social et leur intérêt personnel direct ou indirect (ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente) et le Conseil procède, lors de l'arrêté des comptes, à une revue des éventuels conflits d'intérêts.

Les personnes non administrateurs assistant régulièrement aux réunions du Conseil sont la Secrétaire du Conseil, le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement, la Directrice du contrôle de gestion et le représentant du Comité d'entreprise.

Les membres indépendants

Comme recommandé par le Code Middledenext, le Conseil comprend deux administrateurs indépendants, Messieurs Antoine GISCARD D'ESTAING et Jérôme GALLOT, sur les huit administrateurs le composant.

Comme édicté par le Règlement intérieur du Conseil, ces derniers remettent au Conseil, chaque année en début d'exercice et au plus tard le 31 janvier, une attestation par laquelle ils déclarent satisfaire aux critères d'indépendance des membres du Conseil.

Le Conseil, par décision du 13 mars 2019, a également constaté que Messieurs Antoine GISCARD D'ESTAING et Jérôme GALLOT remplissaient les conditions fixées par le Code de gouvernement d'entreprise Middlednext et reprises par l'article 2.2 du Règlement intérieur du Conseil, pour être qualifiés d'administrateurs indépendants, à savoir :

	Antoine GISCARD D'ESTAING	Jérôme GALLOT	Explication en cas de non-conformité
Ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe et ne pas l'avoir été au cours des 5 dernières années	oui	oui	/
Ne pas être en relation d'affaires significative avec la Société ou son Groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier, etc.) et ne pas l'avoir été au cours des 2 dernières années	oui	oui	/
Ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif	oui	oui	/
Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence	oui	oui	/
Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des 6 années précédentes	oui	oui	/

Conformément à l'article 6.1 du Règlement intérieur du Conseil, cette qualité d'administrateur indépendant leur confère également le rôle de Déontologue au regard des dispositions du Règlement intérieur de la Société, de la Charte d'éthique et de la note sur la prévention des délits et manquements d'initiés.

Le Conseil a par ailleurs constaté lors de sa réunion du 13 mars 2019 que Messieurs Antoine GISCARD D'ESTAING et Jérôme GALLOT, administrateurs indépendants, n'entretiennent pas de relation d'affaires avec le groupe NRJ GROUP.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Le Conseil d'administration agit dans l'intérêt social. Il délibère sur toutes les questions majeures de la vie du Groupe, détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations, les affaires qui la concernent. Il procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En sus des attributions que le Conseil tient de la loi, le Directeur Général, si cette fonction n'est pas assumée par le Président du Conseil d'administration, doit lui soumettre pour approbation expresse et préalable toute opération susceptible de modifier la structure financière et/ou le domaine d'activité de la Société et notamment celles présentées au § 6.1.1 (articles 13.5 des statuts et 1.2 du Règlement intérieur du Conseil).

Le Règlement intérieur du Conseil

Les travaux du Conseil s'organisent selon son Règlement intérieur qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires auxquelles le Conseil dans son ensemble et les administrateurs en particulier s'astreignent naturellement. Le Règlement intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil et celles de ses Comités spécialisés. Il a été mis à jour le 16 mars 2017 afin d'être en conformité avec la nouvelle édition du Code de gouvernement d'entreprise Middlednext de septembre 2016 et est disponible sur le site Internet de la Société.

Ce Règlement s'articule autour de 7 grands thèmes et aborde notamment les thèmes suivants :

Composition du Conseil d'administration

Dans cette partie, le Règlement intérieur précise les principales dispositions statutaires relatives à la composition du Conseil d'administration : nombre des membres, processus de cooptation et de ratification d'une nomination par l'assemblée générale ordinaire, durée du mandat, limite d'âge, etc., définit les attributions du Président ainsi que celles du vice-Président et prévoit la nomination d'un Secrétaire. Les fonctions du vice-Président consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil et les assemblées.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion annuelle relative à son auto-évaluation qui s'est tenue le 19 décembre 2018, a fait un point sur la composition du Conseil au regard notamment de la diversité des compétences, de la représentation des femmes et des hommes et des nationalités.

Lors de cette séance, le Conseil a également délibéré sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale. Il a ainsi souligné la composition paritaire du Conseil, constaté que la diversité des effectifs constitue une force pour le Groupe et que le droit à l'égalité professionnelle (absence d'écart de rémunération fondé sur l'appartenance à l'un ou l'autre sexe, absence de différence de traitement en matière d'embauche, de promotion ou d'accès à la formation, ...) est un élément fondamental de la politique sociale du Groupe.

Mission et pouvoirs du Conseil d'administration

- Attributions du Conseil

Le Règlement intérieur rappelle qu'en sus des attributions légales conférées au Conseil d'administration, celui-ci doit donner son autorisation préalablement à la réalisation d'un certain nombre d'opérations mises en œuvre par le Directeur Général non Président du Conseil et notamment celles présentées au § 6.1.1 (articles 13.5 des statuts et 1.2 du Règlement intérieur).

- Informations et communications adressées au Conseil

Les dossiers de travail afférents à toute réunion du Conseil doivent être transmis aux membres du Conseil trois jours calendaires au moins avant la réunion.

Les administrateurs sont par ailleurs informés de tous les événements et opérations significatifs relatifs à la Société.

Réunions et délibérations du Conseil d'administration

- Réunions du Conseil

Le Règlement intérieur précise les règles légales et statutaires de convocation des administrateurs et de fixation des ordres du jour du Conseil. Les convocations sont faites par tous moyens et adressées 3 jours calendaires au moins avant la réunion du Conseil.

Les administrateurs peuvent en outre rencontrer les principaux managers du Groupe, y compris en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux.

- Réunion annuelle d'auto-évaluation du Conseil

Le Conseil d'administration procède une fois par an, à son évaluation et à celles du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations (Comités spécialisés ou Comités ad hoc) par le biais d'un questionnaire adressé préalablement aux administrateurs.

L'évaluation porte principalement sur la composition du Conseil, la périodicité et la durée des réunions, les sujets traités, la qualité des débats, l'information des administrateurs et les travaux des Comités spécialisés.

Pour l'année 2018, l'évaluation des travaux du Conseil a été conduite en interne comme les années précédentes et le résultat de cette évaluation a fait l'objet d'une délibération lors de la réunion du Conseil d'administration du 19 décembre 2018.

Les administrateurs ont émis un avis positif sur les modalités de fonctionnement, la composition du Conseil et la

qualité des débats du Conseil et des Comités spécialisés. Les administrateurs n'ont pas émis de souhait d'évolution particulier.

- Délibérations du Conseil

Les décisions du Conseil d'administration sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Les membres du Conseil peuvent participer aux séances du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication conformément aux dispositions réglementaires. Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis, signés et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Il est précisé que, conformément au Code Middlessex, la présence physique des membres au Conseil, ou à défaut, la visioconférence, est privilégiée à l'échange téléphonique.

Règles applicables aux membres

Le Règlement intérieur rappelle que chaque administrateur doit exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales en matière de cumul de mandats (cf. liste des mandats et fonctions des administrateurs au § 6.1.2). Dans le cas où un administrateur se propose d'accepter un mandat en sus de ceux qu'il détient (à l'exception des mandats exercés dans des sociétés contrôlées non cotées), il doit le porter à la connaissance du Président du Comité des nominations et rémunérations avec lequel il examine si cette charge nouvelle lui laisse une disponibilité suffisante pour la Société.

Par ailleurs, les membres du Conseil ont interdiction d'accepter un mandat social dans une société concurrente du Groupe NRJ GROUP.

L'administrateur qui se trouverait ou viendrait à se trouver en contravention avec les règles ci-dessus disposera d'un délai de 3 mois pour régulariser sa situation en démissionnant d'un de ses mandats.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des membres, tels que l'obligation de loyauté, le droit d'information, l'obligation de détenir des titres de la Société (sauf pour l'administrateur représentant les salariés), les opérations interdites sur les titres de la Société ainsi que les critères à remplir pour être qualifié d'indépendant et les obligations d'information relatives aux situations de conflits d'intérêts. Il indique en outre les modalités de protection que la Société a contractées au profit des dirigeants sociaux et les règles de détermination de la rémunération des administrateurs.

En cas de situation de conflit d'intérêts, l'administrateur concerné doit selon le cas, s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante, ne pas assister aux séances du Conseil ou démissionner de ses fonctions. Il appartient au Déontologue et au Conseil de prendre toutes mesures nécessaires afin de résoudre une situation de conflit d'intérêt. Par ailleurs, le Président du Conseil a la possibilité de ne pas transmettre au(x) administrateur(s) dont il a des motifs sérieux de penser qu'il(s) est(sont) en situation de conflit d'intérêts, d'information ou document afférent au sujet conflictuel.

Il est rappelé que le Conseil procède à une revue annuelle des éventuels conflits d'intérêts.

Fonctionnement de la Direction Générale, fonctionnement des Comités, Déontologue

Le Règlement intérieur développe également les règles de fonctionnement de la Direction Générale et des Comités du Conseil - Comité d'audit et Comité des nominations et des rémunérations - et définit les règles de nomination et les missions du Déontologue.

Devoir de réserve et obligation de confidentialité

Le Règlement intérieur édicte un devoir de réserve et une stricte obligation de confidentialité auxquels est tenu l'ensemble des personnes assistant aux réunions du Conseil à l'égard des informations fournies au Conseil et des débats/décisions du Conseil.

ACTIVITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil se réunit aussi souvent que les dispositions légales et l'intérêt de la Société l'exigent.

Au cours du dernier exercice clos, il s'est réuni 8 fois avec un taux de participation moyen de 81 %.

Les délégués du Comité d'entreprise, convoqués à toutes les réunions du Conseil, ont assisté à 75 % des réunions de l'année 2018.

Les Commissaires aux comptes ont été convoqués et ont assisté aux réunions du Conseil statuant sur les comptes annuels et semestriels.

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les décisions devant être mises à son ordre du jour en vertu des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

En 2018, le Conseil a notamment statué sur les points suivants :

- Les comptes et le budget :
 - Arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017
 - Arrêté des comptes consolidés semestriels du 30 juin 2018
 - Etablissement des documents de gestion prévisionnelle
 - Projections financières à 3 ans
 - Budget 2019
- L'information financière / rapports financiers
- Les orientations stratégiques de la Société
- La préparation de l'assemblée générale du 16 mai 2018

- La gouvernance d'entreprise :
 - Auto évaluation de son fonctionnement / de la composition du Conseil et à cette occasion, revue des points de vigilance du code Middenext
 - Rémunérations du Président Directeur Général et d'un administrateur salarié (convention réglementée)
 - Fixation et répartition des jetons de présence
 - Composition du Conseil d'administration et de ses Comités et à cette occasion revue des conflits d'intérêts
 - Qualification d'administrateur indépendant + Déontologue
 - Politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale
 - Documents liés au déploiement du dispositif anti-corruption dit « Sapin 2 ».
- Les actions/le capital
 - Mise en œuvre du programme de rachat d'actions
 - Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues

6.2.2.2 COMITES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil peut décider de constituer en son sein tout Comité ou commission spécialisé, permanent ou temporaire.

Les Comités permanents du Conseil sont les suivants :

- Comité d'audit,
- Comité des nominations et rémunérations.

Chaque Comité a un rôle d'étude, d'analyse et de préparation de certaines délibérations du Conseil relevant de sa compétence et étudie les sujets et/ou projets que le Conseil ou son Président renvoie à son examen. Il n'a pas de pouvoir de décision et émet, dans son domaine de compétence des propositions, des recommandations et des avis selon les cas. Il a un pouvoir consultatif et agit sous l'autorité du Conseil dont il est l'émanation et auquel il rend compte.

COMITE D'AUDIT

La Société se réfère au rapport sur le comité d'audit du 22 juillet 2010 du groupe de travail de l'Autorité des Marchés Financiers présidé par Monsieur POUPART LA-FARGE.

Composition et fonctionnement

Le Comité d'audit est composé de 2 membres choisis parmi les administrateurs dont la moitié doit posséder une compétence en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes et être un administrateur dit indépendant au regard des critères précités. Ils sont nommés, ainsi que leur Président, par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le Comité est actuellement composé des administrateurs indépendants du Conseil, à savoir :

- Antoine GISCARD D'ESTAING, Président du Comité d'audit,
- Jérôme GALLOT, membre du Comité d'audit.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus, en 2018, au sein du Comité d'audit :

Modifications/renouvellements intervenus au cours de l'exercice	
Antoine GISCARD D'ESTAING	Renouvellement, par décision du Conseil d'administration en date du 16 mai 2018, de ses mandats de Président et membre du Comité d'audit pour la durée de son mandat d'administrateur
Jérôme GALLOT	Renouvellement, par décision du Conseil d'administration en date du 16 mai 2018, de son mandat de membre du Comité d'audit pour la durée de son mandat d'administrateur

Le Conseil a indiqué, lors de sa réunion du 28 janvier 2011, qu'il fallait prendre en considération l'expérience professionnelle et/ou la formation académique d'une personne afin de juger si elle a une compétence particulière en matière financière et/ou comptable des sociétés cotées. Il a ainsi considéré, lors de ses réunions des 28 janvier 2011 et 16 mars 2016, que Messieurs Antoine GISCARD D'ESTAING et Jérôme GALLOT ont une compétence particulière en matière financière compte tenu notamment de leurs expériences professionnelles (leurs expériences professionnelles et formations académiques sont présentées au § 6.1.2).

Le Règlement intérieur du Comité d'audit qui a fait l'objet d'une mise à jour en mars 2017 afin d'être en conformité avec la nouvelle édition du Code de gouvernement d'entreprise Middlednext de septembre 2016 précise les règles relatives à :

- sa composition : nombre de membres, durée du mandat, compétence des membres, etc.
- son fonctionnement : le Comité se réunit au moins 3 fois par an et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il se réunit notamment avant chaque Conseil d'administration dont l'ordre du jour porte sur l'examen de comptes annuels ou semestriels. Il se réunit également au moins une fois par an à l'effet d'examiner le plan d'audit interne, les éléments de synthèse des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne et le plan d'intervention des Commissaires aux comptes. Dans le cadre d'une question ponctuelle, il est possible de recueillir l'approbation des membres du Comité par échanges de courriels.

Pour l'accomplissement de leurs travaux, les membres du Comité d'audit reçoivent les projets de comptes ou documents soumis au Comité, 3 jours calendaires au moins avant la réunion. Ils peuvent par ailleurs se faire communiquer tout document interne ou toute information nécessaire au fonctionnement du Comité et entendre les Directeurs financiers, comptables ainsi que les directions exécutives du Groupe ou tout autre dirigeant du Groupe, les Commissaires aux comptes ou toute personne employée au sein du Groupe.

Missions

Le Comité d'audit n'a pas de pouvoir de décision, il émet des avis, des propositions, des recommandations au Conseil. Il agit sous la responsabilité des administrateurs et a pour mission, notamment, d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité.

Le Comité d'audit est principalement en charge du suivi :

- des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et dans ce cadre notamment, il examine et donne un avis sur les projets de comptes semestriels et annuels, la pertinence et la permanence des méthodes comptables, les projets de communiqués financiers ainsi que la présentation de l'exposition aux risques et des engagements hors bilan significatifs,
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Il est aussi en charge d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement, et d'approuver la fourniture de services autres que la certification des comptes (« SACC ») sous réserve qu'elle ne soit pas interdite par la réglementation.

Réunions du Comité d'audit

Le Comité d'audit s'est réuni 4 fois en 2018, le taux de participation a été de 100 %.

Les personnes non membres du Comité d'audit assistant régulièrement aux réunions sont le Directeur Délégué Finances, Activités Internationales et Développement, le Directeur Délégué à la Direction Générale, les Commissaires aux comptes et, pour ce qui concerne (i) les comptes sociaux et consolidés ainsi que la communication financière y afférente, la Directrice du contrôle de gestion et la Directrice de la Consolidation et (ii) les sujets de contrôle interne et de gestion des risques, le service audit interne.

Lors de ses réunions en 2018, le Comité d'audit a principalement examiné :

- Les projections financières à 3 ans
- Les travaux d'audit interne réalisés en 2017 et le plan d'audit interne 2018,
- Les éléments de synthèse des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne,
- L'approche d'audit 2017 des Commissaires aux comptes,
- Les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017,
- Dans ce cadre, le Comité d'audit a pris connaissance du rapport complémentaire des Commissaires aux comptes au Comité d'audit et les a notamment interrogés sur les points clés de l'audit,

- Les comptes consolidés semestriels du 30 juin 2018,
- Les projets de communiqués financiers sur les résultats annuels et semestriels,
- La modification de l'information sectorielle et l'impact de la norme IFRS 15 sur la communication financière,
- Le projet de rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- L'avancement des travaux d'audit et de contrôle interne,
- Le déploiement du dispositif anti-corruption dit « Sapin 2 ».

Un compte-rendu de ces réunions a été fait lors de chaque Conseil d'administration ayant suivi un Comité d'audit.

Dans le cadre des réunions relatives aux présentations des comptes annuels et semestriels, les Commissaires aux comptes présentent notamment les points essentiels des résultats de leurs travaux et des options comptables retenues. Lors de la réunion relative au plan d'audit interne, ils présentent les conclusions des travaux qu'ils ont effectués sur les procédures de contrôle interne et l'environnement de contrôle.

Par ailleurs, lors de la réunion relative à la présentation des comptes annuels et des comptes consolidés, les Commissaires aux comptes ont confirmé leur indépendance au président du Comité d'audit, leur déclaration d'indépendance étant incluse dans leur rapport complémentaire au Comité d'audit. Lors de la réunion de revue des comptes annuels sociaux et consolidés 2018, le Comité d'audit a interrogé les Commissaires aux comptes quant à une éventuelle inspection du H3C du dossier NRJ GROUP et a pris acte qu'ils n'avaient pas été contrôlés.

Le Comité d'audit a par ailleurs approuvé au cours de l'année 2018, par échange de courriels (conformément à son Règlement intérieur), la fourniture par les Commissaires aux comptes de SACC à savoir la mission de vérification des informations liées à la Déclaration de Performance Extra-Financière de l'exercice clos le 31 décembre 2018 confiée au cabinet Deloitte & Associés. Le montant concédé au titre de cette mission est non significatif au regard des honoraires perçus par Deloitte & Associés au titre des honoraires d'audit légal.

COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS

Composition et fonctionnement

Ce Comité est composé d'au moins 2 membres et ne comprend aucun dirigeant mandataire social. Il doit être composé majoritairement d'administrateurs ou censeurs qualifiés d'« indépendants » au sens du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Ils sont nommés, ainsi que leur Président, par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat d'administrateur ou de censeur.

Le Comité est actuellement composé des administrateurs indépendants du Conseil, à savoir :

- Jérôme GALLOT, Président du Comité des nominations et des rémunérations,
- Antoine GISCARD d'ESTAING, membre du Comité des nominations et des rémunérations.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus, en 2018, au sein du Comité des nominations et des rémunérations :

Modifications/renouvellements intervenus au cours de l'exercice	
Jérôme GALLOT	Renouvellement par décision du Conseil d'administration en date du 16 mai 2018 de ses mandats de Président et membre du Comité des Nominations et des Rémunérations pour la durée de son mandat d'administrateur
Antoine GISCARD d'ESTAING	Renouvellement par décision du Conseil d'administration en date du 16 mai 2018 de son mandat de membre du Comité des Nominations et des Rémunérations pour la durée de son mandat d'administrateur

Le Règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations prévoit que le Comité se réunit chaque fois qu'il le juge nécessaire sur convocation de son Président, de l'un de ses membres ou de toute personne qu'il aurait mandatée à cet effet. Le Président du Comité ou l'un de ses membres rend compte oralement de ses travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration, sous forme d'informations, avis, propositions ou recommandations.

Un membre du Comité ne peut, en aucun cas, prendre part aux décisions le concernant.

Missions

Rémunérations

Dans ce cadre, le Comité notamment :

- propose, chaque année, le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence alloués aux administrateurs qui sera soumis au vote de l'Assemblée générale et les modalités de répartition de celle-ci ;

En outre, le Comité donne un avis sur toute proposition de rémunérations exceptionnelles que le Conseil souhaiterait voir attribuer à un administrateur chargé d'une mission ou d'un mandat particulier ;

- concernant les dirigeants mandataires sociaux, étudie et fait des propositions quant à (i) la rémunération fixe et variable, (ii) l'octroi de tout avantage en nature, options de souscription ou d'achat d'actions ou actions gratuites reçues de toutes sociétés du groupe NRJ, (iii) toutes dispositions particulières relatives à leurs retraites et tout autre avantage de toute nature ;

- sera sollicité par le Président du Conseil d'administration, s'il est porté à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil d'administration, une demande d'autorisation préalable en vertu des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce concernant une modification du contrat de travail d'un administrateur, du Directeur Général ou du ou des Directeurs Généraux Délégués, ayant une conséquence sur la rémunération qu'il perçoit au titre de ce contrat de travail ou sur tout engagement de retraite ou relatif à des indemnités de départ pris par la Société ou une de ses filiales au bénéfice d'un mandataire social ;
- émet des recommandations relatives au régime de retraite et de prévoyance, aux avantages en matière de droits pécuniaires divers des dirigeants mandataires sociaux, et aux conditions financières de cessation de leur mandat ;
- donne un avis sur la politique générale d'attribution d'actions gratuites, d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ou tout autre instrument financier ;
- est informé de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du groupe NRJ non mandataires sociaux de la Société et émet des propositions sur les systèmes de rémunération et d'incitation de ces personnes.

Nominations

Le Comité est en charge de la préparation de la composition des instances dirigeantes de la Société et s'interroge notamment à ce titre sur la succession du ou des dirigeants et des personnes clés.

Il intervient notamment dans la sélection des mandataires sociaux ; il formule ainsi des recommandations concernant :

- les propositions à l'assemblée générale, de nomination ou de renouvellement d'administrateur, ou de cooptation le cas échéant,

Le choix des candidats aux fonctions d'administrateur proposé par le Comité est guidé par l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires. Le Comité peut prendre en compte les éléments suivants :

- l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la répartition femmes/hommes,
- la représentation éventuelle d'intérêts catégoriels,
- l'opportunité de renouvellement des mandats,
- l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chaque candidat,
- le nombre souhaitable de membres indépendants.
- les propositions d'exercice de la Direction Générale de la Société, assumée, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général,
- les propositions de nomination ou de renouvellement, par le Conseil d'administration, de son Président, du

Directeur Général et le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués,

- les propositions de nomination par le Conseil d'administration, des membres du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations en prenant en considération les missions respectives de ces Comités.

Le Comité est par ailleurs informé de la nomination des principaux cadres de direction du groupe NRJ Group non mandataires sociaux de la Société et examine à titre consultatif et sur demande de la Direction Générale, les propositions relatives à la nomination et la révocation des Directeurs Délégués de la Société.

Réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations

En 2018, le Comité s'est réuni 4 fois et le taux de participation a été de 87,5 %.

Lors de ces réunions, il a principalement examiné :

- le montant de l'enveloppe des jetons de présence pour l'année 2018 et sa répartition,
- le renouvellement des mandats des administrateurs/ la proposition de nomination d'un nouvel administrateur,
- le renouvellement des membres des Comités et de leurs présidents,
- le renouvellement du mandat du Président Directeur Général et du Vice-Président du Conseil,
- la qualification d'administrateur indépendant + Déontologue,
- les rémunérations du Président Directeur Général et d'un administrateur salarié,
- des propositions / réflexions / avis sur des propositions de rémunérations et d'incitations de certains cadres du Groupe.

Au titre de ses missions 2019, le Comité a décidé dans le cadre de la recommandation 14 du Code Middenext, de mener des travaux de réflexions sur le mode de gouvernance du Groupe.

6.3 REMUNERATIONS

6.3.1 POLITIQUE DE REMUNERATION

Dans le cadre de la détermination de la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a pris en compte les principes suivants, conformément à la recommandation R13 du Code Middledenext de gouvernement d'entreprise de septembre 2016 :

- ♦ **Exhaustivité** : La détermination des rémunérations des mandataires dirigeants doit être exhaustive : partie fixe, partie variable (bonus), stock-options, actions gratuites, jetons de présence, conditions de retraite et avantages particuliers doivent être retenus dans l'appréciation globale de la rémunération.
- ♦ **Équilibre** entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération doit être motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise.
- ♦ **Benchmark** : Cette rémunération doit être appréciée, dans la mesure du possible, dans le contexte d'un métier et du marché de référence et proportionnée à la situation de la société, tout en prêtant attention à son effet inflationniste.
- ♦ **Cohérence** : La rémunération du dirigeant mandataire social doit être déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
- ♦ **Lisibilité des règles** : Les règles doivent être simples et transparentes ; les critères de performance utilisés pour établir la partie variable de la rémunération ou, le cas échéant, pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites doivent être en lien avec la performance de l'entreprise, correspondre à ses objectifs, être exigeants, explicables et, autant que possible, pérennes. Ils doivent être détaillés sans toutefois remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments.
- ♦ **Mesure** : La détermination de la rémunération et des attributions d'options ou d'actions gratuites doit réaliser un juste équilibre et tenir compte à la fois de l'intérêt général de l'entreprise, des pratiques du marché et des performances des dirigeants.
- ♦ **Transparence** : l'information annuelle des «actionnaires» sur l'intégralité des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants est effectuée conformément à la réglementation applicable.

PRINCIPES ET CRITERES DE DETERMINATION, DE REPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ELEMENTS COMPOSANT LA REMUNERATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Ces principes et critères fixés par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, sont les suivants :

♦ Rémunération fixe

Le Président Directeur Général perçoit une rémunération fixe qui fait l'objet d'une analyse chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations. Le Conseil d'administration fixe, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, la rémunération fixe du Président Directeur Général en tenant compte de son expérience et de son ancienneté dans le Groupe.

♦ Rémunération variable annuelle

Le Président Directeur Général perçoit une rémunération variable annuelle qui est plafonnée à un maximum compris entre 49 % et 100 % de la rémunération fixe annuelle selon que le Conseil d'administration décide de fixer un ou plusieurs seuils au critère de performance.

Le critère de détermination de la rémunération variable annuelle est un critère quantitatif lié à la performance du Groupe (atteinte de niveaux de Résultat Opérationnel Courant) et est fixé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Les niveaux de réalisation attendus de ce critère ont été préétablis par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

♦ Rémunérations de long terme, stock-options et actions gratuites, etc.

Le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucune rémunération à long terme, plan de stock-options ou actions gratuites.

♦ Jetons de présence

Le Président Directeur Général ne perçoit pas de jeton de présence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration/administrateur.

♦ Autres avantages

Le Président Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction et peut bénéficier des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur pour la France dans le groupe NRJ.

♦ Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration peut décider sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations d'octroyer une rémunération exceptionnelle au Président Directeur Général au regard de circonstances très particulières. Le versement de ce type de rémunération doit pouvoir être justifié par un événement tel que la réalisation d'une opération majeure pour la Société, la mesure d'une surperformance exceptionnelle, etc.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du Président Directeur Général versés ou attribués au titre dudit exercice (vote ex post).

RAPPEL DES ENGAGEMENTS A L'EGARD DU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL SUR LE FONDEMENT DE L'ARTICLE L.225-42-1 DU CODE DE COMMERCE ET DES EVENTUELLES CONVENTIONS CONCLUES ENTRE LA SOCIETE OU UNE FILIALE ET LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Néant.

Il est notamment précisé que le Président Directeur Général ne bénéficie d'aucune indemnité de départ, d'aucun engagement de non-concurrence, d'aucun engagement de retraite et n'est lié par aucun contrat de travail avec une société du Groupe.

Pour permettre le recrutement d'un dirigeant mandataire social, le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, pourra le cas échéant, lui attribuer un plan de stock-options ou d'actions gratuites ou lui consentir une indemnité de prise de fonction. Le montant de cette indemnité ne pourra excéder celui des rémunérations et avantages auxquels l'intéressé renonce du fait de l'acceptation de son mandat.

Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration déciderait la nomination d'un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, les principes et critères de rémunération applicables au Président Directeur Général seraient applicables aux Directeurs Généraux Délégués avec le cas échéant, les adaptations nécessaires et la faculté le cas échéant, de lui attribuer un plan de stock-options ou d'actions gratuites.

Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration déciderait de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général, les principes et critères de rémunération applicables au Président Directeur Général seraient applicables au Directeur Général avec le cas échéant, les adaptations nécessaires. Dans cette hypothèse, le Président dissocié aurait droit à une rémunération fixe, des jetons de présence et aux avantages en nature tels que décrits ci-dessus pour le Directeur Général.

Nous vous invitons à approuver, par le vote de la 7^{ème} résolution (cf. § 10.3.1), les principes et critères présentées ci-dessus.

ELEMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA REMUNERATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSES OU ATTRIBUES AU TITRE DE L'EXERCICE ANTERIEUR AU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

En application de l'article L 225-37-2 du Code de commerce, compte-tenu du vote de l'Assemblée Générale Annuelle du 16 mai 2018 ayant statué sur la politique de rémunération envisagée pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, il vous est demandé d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, au titre de son mandat de Président Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont présentés ci-après.

Eléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	410 000 € (montant versé)	Le montant de la rémunération fixe perçue par Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX au titre de son mandat de Président Directeur Général de NRJ GROUP (410 000 € bruts), a été modifié pour la dernière fois par le Conseil du 16 mars 2016 après avis du Comité des nominations et des rémunérations et fait l'objet d'une analyse chaque année. Cette rémunération tient compte de son expérience et de son ancienneté dans le Groupe NRJ Group.
Rémunération variable annuelle	410 000 € (montant à verser après approbation par l'assemblée générale)	Le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a mis en place à son profit, depuis l'exercice 2010, une rémunération variable fondée exclusivement sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe (atteinte de niveaux de Résultat Opérationnel Courant) mais comportant des seuils différents. Les niveaux de réalisation de ce critère quantitatif sont établis de manière précise chaque année mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. En 2018, la rémunération variable maximum représentait 100 % de la rémunération fixe (ce calcul est effectué sur la base du montant que Jean-Paul BAUDECROUX peut percevoir en cas d'atteinte de 100 % des objectifs liés à sa rémunération variable/montant maximum potentiel à savoir, 410 000 € bruts au titre de l'exercice 2018). Au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration du 13 mars 2019 a constaté que l'ensemble des seuils composant le critère quantitatif de la rémunération variable due au Président Directeur Général était atteint et que sous réserve de son approbation par l'assemblée générale, il percevrait 100 % de sa rémunération variable.
Options de souscription ou d'achat d'action, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Options = N/A	Absence d'attribution
	Actions = N/A	Absence d'attribution
Avantages de toute nature	2 616 € (valorisation comptable)	Voiture
		Régime collectif de prévoyance et de frais de santé
Jetons de présence	N/A	Le dirigeant mandataire social ne perçoit pas de jetons de présence
Rémunération exceptionnelle	N/A	Absence de rémunération exceptionnelle

6.3.2 REMUNERATIONS VERSEES ET OPTIONS/ACTIONS ATTRIBUEES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

REMUNERATIONS VERSEES ET OPTIONS/ACTIONS ATTRIBUEES A M. JEAN-PAUL BAUDECROUX (PDG EN EXERCICE)

Tableau de synthèse (Tableau 1)

(en Euros)	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2)	609 049	612 616	822 616
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant	Néant
TOTAL	609 049	612 616	822 616

Détail des rémunérations (Tableau 2)

(en Euros)	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montant dus	Montant versés
Rémunération fixe	406 433	406 433	410 000	410 000	410 000	410 000
Rémunération variable annuelle	200 000	200 000	200 000	200 000	410 000	200 000
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	2 616	2 616	2 616	2 616	2 616	2 616
TOTAL	609 049	609 049	612 616	612 616	822 616	612 616

La politique de rémunération du Président Directeur Général a été présentée au paragraphe 6.3.1 du Document de référence 2017. Elle a été arrêtée par le Conseil d'administration du 15 mars 2018, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, et approuvée par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 dans le cadre de la douzième résolution à caractère ordinaire.

Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX ne dispose pas de contrat de travail avec le groupe NRJ GROUP. Il a en effet mis fin par démission du 20 mai 2010, à son contrat de travail de Conseiller Editorial et du Développement de la Société.

Le montant de la rémunération fixe (410 000 euros bruts) perçue par Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX au titre de son mandat de Président Directeur Général, a été modifié pour la dernière fois par le Conseil du 16 mars 2016 après avis du Comité des nominations et des rémunérations (sa rémunération fixe n'avait pas évolué depuis l'exercice 2013) et fait l'objet d'une analyse chaque année. Cette rémunération tient compte de son expérience et de son ancienneté dans le Groupe.

En plus de cette rémunération fixe, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, a mis en place à son profit depuis l'exercice 2010, une rémunération variable. Cette rémunération (plafonnée à 410 000 euros bruts pour l'exercice

2018) est fondée exclusivement sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe mais avec des seuils différents (atteinte de niveaux de Résultat Opérationnel Courant). Le montant maximum de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe s'élève ainsi à 100 % pour l'année 2018 (ce calcul est effectué sur la base du montant que Monsieur BAUDECROUX peut percevoir en cas d'atteinte de 100 % des objectifs liés à sa rémunération variable/montant maximum potentiel). Les seuils de réalisation de ce critère quantitatif ont été établis par le Conseil de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration du 13 mars 2019 a constaté que l'ensemble des seuils du critère de la rémunération variable due au Président Directeur Général était atteint et que, sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale, il percevrait 100 % de sa rémunération variable.

Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX bénéficie d'une voiture de fonction (avantage en nature de 2 616 euros) au titre de son mandat de Président Directeur Général de la société NRJ GROUP et bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur pour la France dans le groupe NRJ. Il ne perçoit pas de jeton de présence au titre de sa participation aux séances du Conseil d'administration de NRJ GROUP.

Les tableaux standardisés prévus par l'AMF dans son guide d'élaboration du document de référence, adaptés aux Valeurs Moyennes et Petites du 2 décembre 2014 (position-recommandation AMF 2014-14 annexe 2) n°4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 ne sont pas applicables au Président Directeur Général.

Tableau 11

Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX bénéficie de :

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non concurrence	
oui	non	oui	non	oui	non	oui	non
	x		x		x		x

6.3.3 JETONS DE PRESENCE ET AUTRES REMUNERATIONS PERÇUS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

L'Assemblée Générale du 20 mai 2010 a fixé, jusqu'à nouvelle décision, le montant global maximum des jetons de présence à 65 000 € par exercice.

Pour l'exercice écoulé, le Conseil d'administration du 15 mars 2018 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de verser à titre de jetons de présence au titre de l'exercice 2018, aux administrateurs non titulaires d'un contrat de travail ou ne percevant pas de rémunération au titre d'un mandat social exercé au sein du Groupe :

- une somme de 1 300 € bruts par membre et par présence effective aux réunions du Conseil d'administration et de chaque Comité spécialisé,
- une somme forfaitaire de 7 500 € bruts à chaque membre du Comité d'audit.

TABLEAU DE SYNTHESE SUR LES JETONS DE PRESENCE ET LES AUTRES REMUNERATIONS PERÇUES PAR L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS EN EXERCICE EN 2018 (TABLEAU 3)

(en Euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2016		Montants versés au cours de l'exercice 2017		Montants versés au cours de l'exercice 2018	
	Jetons de Présence ⁽¹⁾	Autres rémunérations	Jetons de Présence ⁽¹⁾	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Vibeke Anna RÖSTORP	4 800	-	5 000	-	5 500	-
Muriel STAZJMAN	-	-	-	-	-	-
Maryam SALEHI	-	420 000 ⁽²⁾	-	430 275 ⁽¹⁾	-	460 018,37 ⁽¹⁾
Mélanie D'AUZAC ⁽³⁾	-	-	-	-	-	63 088,12
Antoine GISCARD D'ESTAING	11 500	-	18 500	-	17 400	-
Jérôme GALLOT	16 300	-	19 500	-	18 500	-
Paul BAUDECROUX ROSTORP ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	34 477,16
Jean-David BLANC ⁽⁵⁾	14 700	-	8 000	-	-	-
TOTAL	47 300	420 000	51 000	430 275	41 400	557 656,28

⁽¹⁾ Montants bruts. Dans les DDR 2016 et 2017, les montants étaient indiqués en net

⁽²⁾ Ce montant ne prend pas en compte le montant des avantages en nature indiqué ci-dessous

⁽³⁾ Madame Mélanie D'AUZAC a été désignée en qualité d'administrateur représentant les salariés le 18 octobre 2018

⁽⁴⁾ Monsieur Paul BAUDECROUX ROSTORP a été nommé en qualité d'administrateur le 16 mai 2018

⁽⁵⁾ Le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-David Blanc a pris fin le 19 mai 2016

DETAIL DES REMUNERATIONS DE MARYAM SALEHI (ADMINISTRATEUR AYANT LA QUALITE DE SALARIE)

(en Euros)	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	260 000	260 000	270 000	270 275	300 000	300 018,37
Rémunération variable annuelle	160 000	160 000	160 000	160 000	320 000	160 000
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	2 088,13	2 088,13	3 111,19	3 111,19	2 980,10	2 980,10
TOTAL	422 088,13	422 088,13	433 111,19	433 111,19	622 980,10	462 998,47

Madame Maryam SALEHI exerce, en plus de son mandat social, la fonction salariée de Directeur Délégué à la Direction Générale et perçoit à ce titre une rémunération fixe revue chaque année qui tient compte du niveau de ses responsabilités. Pour l'exercice écoulé, le montant de sa rémunération fixe a été porté de 270 000 € bruts à 300 000 € bruts (augmentation d'environ 11 %) par autorisation du Conseil d'administration du 15 mars 2018. Le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, a justifié sa décision en indiquant qu'il est de l'intérêt du groupe de fidéliser ses cadres dirigeants et le fait que ces derniers aient une rémunération qui tienne compte du périmètre et de l'étendue de leurs fonctions est de nature à les fidéliser.

Elle bénéficie également d'une rémunération variable (plafonnée à 320 000 € bruts pour l'exercice 2018) fondée sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe mais avec des seuils différents (atteinte de niveaux de Résultat Opérationnel Courant). Les seuils de réalisation de ce critère quantitatif ont été établis par le Conseil de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Au titre de l'exercice 2018, le Conseil d'administration du 13 mars 2019 a constaté que l'ensemble des seuils du critère de la rémunération variable due à Madame SALEHI était atteint et qu'elle percevrait ainsi 100 % de sa rémunération variable.

Madame SALEHI a également droit au remboursement de ses frais de taxis (ou tout autre moyen de transport : voiture de tourisme avec chauffeur (VTC) ...) relatifs à ses déplacements personnels dans la limite de 800 euros bruts/mois.

Comme les autres administrateurs salariés du groupe ou percevant une rémunération au titre d'un mandat social elle ne perçoit pas de jeton de présence en cas de présence effective aux séances du Conseil d'administration.

DETAIL DES REMUNERATIONS DE MELANIE D'AUZAC (ADMINISTRATEUR REPRESENTANT LES SALARIES)

(en Euros)	Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	66 408	63 088,12
Rémunération variable annuelle	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature	-	-
TOTAL	66 408	63 088,12

Madame Mélanie D'AUZAC a été désignée en qualité d'administrateur représentant les salariés le 18 octobre 2018 et exerce, en plus de son mandat social, la fonction salariée de contrôleur financier et perçoit, à ce titre, une rémunération fixe annuelle brute de 66 408 €. Elle ne bénéficie pas de rémunération variable ni d'avantage en nature.

Comme les autres administrateurs salariés du Groupe ou percevant une rémunération au titre d'un mandat social, elle ne perçoit pas de jeton de présence en cas de présence effective aux séances du Conseil d'administration.

DETAIL DES REMUNERATIONS DE PAUL BAUDECROUX ROSTORP (ADMINISTRATEUR AYANT LA QUALITE DE SALARIE)

(En Euros)	Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	36 000	34 477,16
Rémunération variable annuelle	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence	-	-
Avantages en nature	-	-
TOTAL	36 000	34 477,16

Monsieur Paul BAUDECROUX ROSTORP a été désigné en qualité d'administrateur par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 et exerce, en plus de son mandat social, la fonction salariée de chargé de mission de développement numérique et perçoit à ce titre une rémunération fixe annuelle brute de 36 000 €. Il ne bénéficie pas de rémunération variable ni d'avantage en nature.

Comme les autres administrateurs salariés du Groupe ou percevant une rémunération au titre d'un mandat social, il ne perçoit pas de jeton de présence en cas de présence effective aux séances du Conseil d'administration.

6.3.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D'ACTIONS / ACTIONS DE PERFORMANCE

Il n'existait, au 31 décembre 2018, aucun plan d'option de souscription ou d'achat d'actions en cours ni aucun plan d'actions de performance au sein de la Société. Il n'y a eu, au cours de l'exercice 2018, aucune levée d'option de souscription/d'achat d'actions et aucune action de performance n'est devenue disponible.

Par ailleurs, aucune action de performance ou option de souscription/d'achat d'actions n'a été attribuée durant l'exercice 2018 à des mandataires sociaux de la Société par l'émetteur ou une société du Groupe.

6.3.5 INDEMNITES, AVANTAGES ET REMUNERATIONS ACCORDES AUX MANDATAIRES A RAISON DE LA PRISE, DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE LEURS FONCTIONS

Les mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun avantage de ce type.

6.4 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS

A l'exclusion de ce qui est indiqué au paragraphe 6.1.2 «Composition du Conseil d'administration», il n'existe pas de lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

6.4.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'ASSOCIATION A UNE FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE

A la connaissance de la Société et à la date du 31 décembre 2018, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur ou membre de la Direction Générale :

- n'a fait l'objet de condamnation pour fraude,
- n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
- n'a fait l'objet d'incrimination devenue définitive et/ou de sanction publique officielle prononcée par une autorité réglementaire ou statutaire,
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

6.4.2 CONFLITS D'INTERETS

A la connaissance de la Société et au 31 décembre 2018, aucun conflit d'intérêt n'est identifié entre les devoirs à l'égard de NRJ GROUP de l'un des administrateurs ou membre de la Direction Générale et ses intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société et au 31 décembre 2018, aucun administrateur ou membre de la Direction Générale n'est lié par un contrat de services avec NRJ GROUP ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme dudit contrat.

6.4.3 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

Il est renvoyé à la note 7.4 « Rémunérations allouées aux dirigeants (parties liées) » des notes annexes aux comptes consolidés et au rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Par ailleurs, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un quelconque des administrateurs.

6.4.4 AUTRES INFORMATIONS

A la connaissance de la Société et au 31 décembre 2018, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs en vertu duquel un administrateur ou un membre de la Direction Générale a été sélectionné en cette qualité.

A la connaissance de la Société et au 31 décembre 2018, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital social de NRJ GROUP, à l'exception des règles relatives à la prévention des opérations d'initiés ainsi qu'à l'obligation d'être propriétaire d'au moins une (1) action NRJ GROUP pendant la durée de leur mandat (exception faite de l'administrateur représentant les salariés) et en dehors des engagements de conservation décrits au § 7.2.5.



CHAPITRE 7

INFORMATIONS GENERALES CONCERNANT LA SOCIETE NRJ GROUP ET SON CAPITAL

7.1	STATUTS ET FONCTIONNEMENT	126
7.2	CAPITAL ET DROITS DE VOTE	130
7.2.1	Capital	130
7.2.2	Délégations en matière d'augmentation du capital	131
7.2.3	Capital potentiel	131
7.2.4	Droits de vote	132
7.2.5	Répartition du capital et des droits de vote	132
7.2.6	Rachat d'actions	136
7.2.7	Nantissement d'actions inscrites au nominatif pur	137
7.3	MARCHE DU TITRE NRJ GROUP	137
7.3.1	Bourse et évolution du titre	137
7.3.2	Volumes traités et évolution des cours de l'action depuis 18 mois	138
7.3.3	Performance boursière sur 5 exercices	138
7.4	DIVIDENDES	139
7.4.1	Dividendes versés au titre des exercices précédents	139
7.4.2	Politique de distribution de dividendes	139

7.1 STATUTS ET FONCTIONNEMENT

DENOMINATION ET SIEGE SOCIAL

NRJ GROUP - 22 rue Boileau 75016 Paris
Téléphone : 00.33.1.40.71.40.00

IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES ET CODE APE

La société NRJ GROUP est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 332 036 128.

Son code d'activité économique est le 7010Z (Activités des sièges sociaux).

FORME JURIDIQUE ET LEGISLATION APPLICABLE

Société Anonyme à Conseil d'administration de droit français régie par le Code de Commerce.

DUREE DE VIE DE LA SOCIETE, OBJET SOCIAL, EXERCICE SOCIAL, AFFECTATION DES RESULTATS ET CONSULTATION DES DOCUMENTS SOCIAUX

Durée de vie

La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter du 25 mars 1985 et viendra à expiration le 25 mars 2084, sauf dans les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.

Objet social (article 3 des statuts)

« La Société a pour objet :

- la prise et la gestion de participations dans toutes les sociétés ayant des activités radiophoniques, de télévision, multimédia et/ou Internet ;
- l'exploitation de marques de fabrique, de commerce ou de service ;
- la participation de la Société à toutes entreprises, groupements d'intérêt économique ou sociétés françaises ou étrangères, créées ou à créer, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises, groupements ou sociétés dont l'objet social serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social et ce par tous moyens, notamment par voie d'apport, de souscription ou d'achat d'actions, de parts sociales, de fusion, de société en participation, de groupement d'alliance ou de commandite ;
- et plus généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement ».

Consultation des documents sociaux relatifs à la Société

Les documents sociaux relatifs à la Société, tels que les statuts, les procès-verbaux d'Assemblées Générales, l'information financière, etc. peuvent être consultés phy-

siquement au siège social ou au lieu de la direction financière.

Exercice social (article 18 des statuts)

« L'année sociale commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre. »

Affectation des résultats (article 19 des statuts)

« La différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et des provisions, constitue le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement prévu ci-dessus et augmenté des reports bénéficiaires.

Ce bénéfice est à la disposition de l'Assemblée Générale qui, sur proposition du Conseil d'administration peut, en tout ou en partie, le reporter à nouveau, l'affecter à des fonds de réserve généraux ou spéciaux ou le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

En outre, l'Assemblée peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, le dividende est prélevé par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable ; il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

L'Assemblée a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution une option entre le paiement, en numéraire, par remise de biens en nature, ou en actions, des dividendes ou des acomptes sur dividende. »

CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 13 DES STATUTS)

Composition

« La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus ; toutefois, ce nombre pourra être dépassé dans les cas et suivant les conditions et limites fixées par les dispositions légales.

Sauf lorsque la loi le dispense de cette obligation, chaque administrateur est tenu d'être propriétaire d'au moins une action de la Société.

Le Conseil d'administration comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés qui n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal d'administrateurs prévus ci-dessus. (...)

La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés est de deux ans. »

Durée des fonctions – limite d'âge

« La durée des fonctions des administrateurs est de 2 années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Tout administrateur sortant est rééligible.

Le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 80 ans ne peut dépasser le tiers des membres du Conseil d'administration. Si cette limite est atteinte, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ».

Présidence du Conseil

« Le Conseil élit parmi ses membres un président, qui est obligatoirement une personne physique. Il détermine sa rémunération dans les conditions prévues par la loi.

La limite d'âge des fonctions du président est fixée à 80 ans.

Le président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

S'il le juge utile, le Conseil peut nommer un ou plusieurs vice-présidents dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du président, à présider les séances du Conseil et les assemblées. »

Délibération du Conseil

« Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il est convoqué par le président à son initiative et, s'il n'assume pas la direction générale, sur demande du directeur général ou encore, si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, sur demande du tiers au moins des administrateurs.

Les convocations sont faites par tous moyens. Elles indiquent l'ordre du jour qui est fixé par l'auteur de la convocation. Les réunions se tiennent au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Le Règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du président de séance est prépondérante ».

Pouvoirs du Conseil

« Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En plus des attributions que le Conseil tient de la loi, le directeur général si cette fonction n'est pas assumée par le président du Conseil d'administration, doit lui soumettre pour approbation expresse et préalable toutes opérations susceptibles de modifier la structure financière et/ou le domaine d'activité de la Société et notamment :

- i) la vente, l'échange ou l'apport d'une participation, d'une marque de fabrique, d'un fonds de commerce ou d'un immeuble,
- ii) la signature de contrats d'emprunt pour le compte de la société autrement que pour ses besoins courants,
- iii) la constitution de sûretés,
- iv) le concours à la fondation de toute société ou l'apport de tout ou partie des biens sociaux à une société constituée ou à constituer,
- v) l'adoption ou la modification du budget,
- vi) la réalisation d'investissements non budgétés dont le montant individuel ou cumulé sur un trimestre est supérieure à 1 500 000 euros,
- vii) la modification des termes du contrat de concession de marque NRJ conclu avec la société NRJ,
- viii) plus généralement, toute réorganisation significative ou restructuration de la société. »

Rémunération

« L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil d'administration une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence.

Le Conseil répartit librement cette rémunération entre ses membres. Il peut, en outre allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou des mandats à eux confiés. »

DIRECTION GENERALE (ARTICLE 14 DES STATUTS)

« La direction générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique choisie parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux, qui porte le titre de directeur général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il peut à tout moment modifier son choix. Dans chaque cas, il en informe les actionnaires et les tiers conformément à la réglementation en vigueur.

Dans l'hypothèse où le président exerce les fonctions de directeur général, les dispositions des présents statuts relatives à ce dernier lui sont applicables.

Lorsque la direction générale n'est pas assumée par le président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration nomme un directeur général auquel s'applique la limite d'âge fixée pour les fonctions de Président.

Le directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf s'il assume les fonctions de président du Conseil d'administration.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou les présents statuts aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au Conseil d'administration. Il engage la Société même par ses actes ne relevant pas de l'objet social, à moins que la Société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers auxquels toutes décisions limitant ses pouvoirs sont inopposables.

Sur la proposition du directeur général, le Conseil d'administration peut nommer un ou, dans la limite de cinq, plusieurs directeurs généraux délégués. Le ou les directeurs généraux délégués peuvent être choisis parmi les membres du conseil ou en dehors d'eux. Ils sont révocables à tout moment par le Conseil sur proposition du directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts. Lorsque le directeur général cesse ou est hors d'état d'exercer ces fonctions, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général. En accord avec le directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués sont tenus aux mêmes limitations de pouvoirs que le directeur général et disposent à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général. Le conseil fixe le montant et les modalités de la rémunération du directeur général et du ou des directeurs généraux délégués dans les conditions prévues par la loi».

CENSEURS (ARTICLE 15 DES STATUTS)

« Le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales, choisies parmi les actionnaires ou en dehors d'eux. Le nombre des censeurs ne peut excéder cinq. La durée de leurs fonctions est de deux ans. Les fonctions d'un censeur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenu dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Les censeurs sont indéfiniment rééligibles; ils peuvent être révoqués à tout moment et sans indemnité par décision du Conseil d'administration.

Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative. Leur droit d'information et de communication est identique à celui des administrateurs. Ils sont soumis aux mêmes obligations de discrétion que les administrateurs.

Ils peuvent, sur décision du Conseil d'administration, recevoir une rémunération prélevée sur le montant des jetons de présence alloués aux administrateurs.

Les censeurs sont chargés de veiller à l'application des statuts. Ils peuvent émettre un avis sur tout point figurant à l'ordre du jour du conseil et demander à son président que leurs observations soient portées à la connaissance de l'Assemblée Générale lorsqu'ils le jugent à propos ».

ASSEMBLEES GENERALES (EXTRAIT DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS)

« Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu du même département.

Le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité (...).

DROIT DE VOTE DOUBLE (EXTRAIT DE L'ARTICLE 10 DES STATUTS) INSTITUTE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 13 SEPTEMBRE 2001

« (...) Toutefois les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom d'un même actionnaire bénéficieront d'un droit de vote double.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation des réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double sera conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit (...).

DROIT DE VOTE EN CAS DE DEMEMBREMENT DE PROPRIETE D'UNE ACTION (EXTRAIT DE L'ARTICLE 10) INSTITUTE PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DU 14 MAI 2014

« En cas de démembrement de la propriété d'une action, le droit de vote est attribué comme suit :

- lorsque l'usufruitier et/ou le nu-propiétaire bénéficient, pour leurs actions, des dispositions relatives à l'exonération partielle prévue par l'article 787B du Code général des impôts, le droit de vote appartient à l'usufruitier pour les décisions concernant l'affectation des résultats et au nu-propiétaire pour toutes les autres décisions ;
- dans les autres cas, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propiétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires.

En tout état de cause, la qualité d'usufruitier/nu-propiétaire devra être mentionnée sur le compte où sont inscrits les droits et il devra le cas échéant être spécifié le démembrement dans le cadre des dispositions de l'article 787B du Code général des impôts. »

IDENTIFICATION DES DETENTEURS DE TITRES (ARTICLE 11 DES STATUTS)

« La Société a la possibilité de demander à tout moment, moyennant rémunération mise à sa charge, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, le nom ou la dénomination, l'année de naissance ou de constitution, l'adresse et la nationalité 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 détenus par chacun d'eux et le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés ».

FRANCHISSEMENT DE SEUILS DE PARTICIPATION (ARTICLE 12 DES STATUTS)

« Toute personne physique ou morale qui vient à détenir ou cesse de détenir une fraction de capital ou de droits de vote de la société au moins égale à zéro virgule cinq pour cent (0,5 %) sera tenue d'informer la Société dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation, du nombre total d'actions de la Société qu'elle possède directement ou indirectement.

Cette notification devra être renouvelée dans les conditions prévues ci-dessus chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % sera franchi.

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de 2 ans suivant la date de régularisation de la notification, uniquement à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote d'au moins 5 % ».

TRANSFERT DES ACTIONS, NANTISSEMENT DE COMPTES D'INSTRUMENT FINANCIERS

Aucune clause ne restreint le transfert des actions.

7.2 CAPITAL ET DROITS DE VOTE

7.2.1 CAPITAL

A date de publication de ce document de référence, le capital s'élève à 781 076,21 euros, composé de 78 107 621 actions ordinaires de 0,01 euro de valeur nominale. A ces actions sont attachés à la date du 28 février 2019, 144 202 728 droits de vote théoriques et 143 531 553 droits de vote réels.

TABEAU D'EVOLUTION DU CAPITAL DEPUIS LA CREATION DE LA SOCIETE NRJ GROUP

Montant des variations du capital						
Date	Nature de l'opération	Emissions/Annulations d'actions			Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions
		Nombre d'actions	Nominal	Primes d'émission		
25.03.85	Création de la Société	2 500	100 francs		250 000 francs	2 500
25.02.00	Conversion du capital en euros		16 euros		40 000 euros	2 500
	Augmentation de capital par élévation du nominal		157,5 euros		393 750 euros	2 500
	Création d'actions nouvelles par division de la valeur nominale par 15 750	39 372 500			393 750 euros	39 375 000
27.04.00	Augmentation de capital par voie d'apport en nature	696 100		36 092 785,00	400 711 euros	40 071 100
09.06.00	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles rémunérant les titres apportés à l'OPES	44 550 813		1 610 425 662,57	846 219,13 euros	84 621 913
26.09.00	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles rémunérant les titres apportés à l'OPREA	1 858 791		91 039 385,90	864 807,04 euros	86 480 704
27.08.08	Réduction de capital par annulation d'actions détenues dans le cadre du plan de rachat d'actions	(287 700)			861 930,04 euros	86 193 004
28.05.09	Réduction de capital par annulation d'actions détenues dans le cadre du plan de rachat d'actions	(3 106 974)			830 860,30 euros	83 086 030
29.08.12	Réduction de capital par annulation d'actions détenues dans le cadre du plan de rachat d'actions	(2 004 495)			810 815,35 euros	81 081 535
17.03.15	Réduction de capital par annulation d'actions détenues dans le cadre du plan de rachat d'actions	(2 663 689)			784 178,46 euros	78 417 846
26.07.18	Réduction de capital par annulation d'actions détenues dans le cadre du plan de rachat d'actions	(310 225)			781 076,21 euros	78 107 621

7.2.2 DELEGATIONS EN MATIERE D'AUGMENTATION DU CAPITAL

Autorisations et délégations actuellement en vigueur	Date de l'assemblée	Durée	Montant maximal autorisé ou plafond global	Utilisation au cours de l'exercice 2018	Montant résiduel au 31/12/2018
Attribution gratuite d'actions	16/05/2018	38 mois	2 % du capital au jour de l'Assemblée Générale ⁽¹⁾	Néant	2 % du capital au jour de l'Assemblée Générale ⁽¹⁾
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions	16/05/2018	38 mois	2 % du capital au jour de l'attribution	Néant	2 % du capital au jour de l'attribution ⁽²⁾
Emission de BSA, BSAANE, BSAAR	16/05/2018	18 mois	Montant nominal maximum des actions : 15 684 euros	Néant	Montant nominal maximum des actions : 15 684 euros
Emission d'actions par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	16/05/2018	26 mois	Montant nominal maximum des actions : 628 000 euros	Néant	Montant nominal maximum des actions : 628 000 euros
Emission (avec maintien du DPS) d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société du Groupe	16/05/2018	26 mois	Montant nominal maximum ⁽³⁾ : - des actions : 313 671 euros - des titres de créance : 470 506 500 euros	Néant	Montant nominal maximum ⁽³⁾ : - des actions : 313 671 euros - des titres de créance : 470 506 500 euros
Emission (avec suppression du DPS par offre au public) d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société du Groupe	16/05/2018	26 mois	Montant nominal maximum ⁽³⁾ : - des actions : 78 417 euros - des titres de créance : 117 625 500 euros	Néant	Montant nominal maximum ⁽³⁾ : - des actions : 78 417 euros - des titres de créance : 117 625 500 euros
Emission (avec suppression du DPS par placement privé) d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société du Groupe	16/05/2018	26 mois	Montant nominal maximum ⁽³⁾ : - des actions : 78 417 euros et 20 % du capital par an - des titres de créance : 117 625 500 euros	Néant	Montant nominal maximum ⁽³⁾ : - des actions : 78 417 euros et 20 % du capital par an - des titres de créance : 117 625 500 euros
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS	16/05/2018	26 mois	15 % de l'émission initiale dans la limite du plafond de la délégation	Néant	15% de l'émission initiale (dans la limite du plafond de la délégation)
Emission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société en vue de rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières	16/05/2018	26 mois	10 % du capital au jour de l'assemblée ⁽²⁾	Néant	10% du capital au jour de l'assemblée ⁽²⁾

⁽¹⁾ Avec imputation sur ce plafond des éventuelles options de souscription/d'achat d'actions

⁽¹⁾ Avec imputation sur ce plafond des éventuelles attributions d'actions gratuites

⁽³⁾ Dans la limite de la limitation globale suivante : Montant nominal maximum des actions de 360 722 euros et montant nominal maximum des titres de créance de 541 083 000 euros

7.2.3 CAPITAL POTENTIEL

NRJ GROUP n'a émis aucun instrument financier dilutif.

7.2.4 DROITS DE VOTE

L'article 10 des statuts (voir § 7.1 Statuts et fonctionnement) stipule qu'un droit de vote double est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom d'un même actionnaire (assemblée générale extraordinaire des 27 avril 2000 et 13 septembre 2001). En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation des réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double sera conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. En revanche, le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis les exceptions légales (transfert du nominatif au nominatif par suite de succession ou de donation familiale).

Par ailleurs, il est indiqué qu'à défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues à l'article 12 des statuts⁽¹⁾, «les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de 2 ans suivant la date de régularisation de la notification, uniquement à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote d'au moins 5%».

Enfin, l'article 10 des statuts précise qu'en cas de démembrement de la propriété d'une action, le droit de vote est attribué comme suit :

- lorsque l'usufruitier et/ou le nu-propriétaire bénéficient, pour leurs actions, des dispositions relatives à l'exonération partielle prévue par l'article 787B du Code Général des Impôts, le droit de vote appartient à l'usufruitier pour les décisions concernant l'affectation des résultats et au nu-propriétaire pour toutes les autres décisions ;
- dans les autres cas, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires.

En tout état de cause, la qualité d'usufruitier/nu-propriétaire doit être mentionnée sur le compte où sont inscrits les droits et il doit, le cas échéant, être spécifié le démembrement dans le cadre des dispositions de l'article 787B du Code Général des Impôts.

⁽¹⁾ voir § 7-1 Statuts et Fonctionnement : « Toute personne physique ou morale qui vient à détenir ou cesse de détenir une fraction de capital ou de droits de vote de la Société au moins égale à zéro virgule cinq pour cent (0,5 %) sera tenue d'informer la Société dans un délai de cinq (5) jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation, du nombre total d'actions de la Société qu'elle possède directement ou indirectement. Cette notification devra être renouvelée dans les conditions prévues ci-dessus chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % sera franchi ».

7.2.5 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

L'écart mentionné dans les tableaux ci-dessous entre le nombre d'actions et de droits de vote est dû à l'existence d'un droit de vote double. L'écart entre les droits de vote théoriques et les droits de vote exerçables en Assemblée Générale est dû aux actions auto détenues.

REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AUX 31 DECEMBRE 2016, 2017 ET 2018 (A LA CONNAISSANCE DE LA SOCIETE)

31 DECEMBRE 2016	Actions		Droits de vote exerçables en assemblée générale				Droits de vote théoriques	
	Nombre	%	Hors affectation du résultat		Affectation du résultat		Nombre	%
			Nombre	%	Nombre	%		
Groupe Familial BAUDECROUX								
Jean-Paul BAUDECROUX	54 390 032 ⁽¹⁾	69,36	108 780 064	75,72	125 331 790	87,27	108 780 064	75,27
Autres membres du concert familial	8 275 863 ⁽²⁾	10,55	16 551 726	11,52	0	0,00	16 551 726	11,45
Membres du Conseil d'Administration								
Maryam SALEHI	114 948	0,15	229 896	0,16	229 896	0,16	229 896	0,16
Antoine GISCARD D'ESTAING	1 400	0,00	2 800	0,00	2 800	0,00	2 800	0,00
Jérôme GALLOT	900	0,00	1 200	0,00	1 200	0,00	1 200	0,00
Muriel SZTAJMAN	2	0,00	4	0,00	4	0,00	4	0,00
Vibeke ROSTORP	1	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00
Actions propres	853 753	1,09	0	0,00	0	0,00	853 753	0,59
Autres actionnaires > 0,5% du capital ⁽³⁾								
Micheline GUILBERT	3 035 271	3,87	6 070 542	4,23	6 070 542	4,23	6 070 542	4,20
Groupe SMA	1 672 056	2,13	1 672 056	1,16	1 672 056	1,16	1 672 056	1,16
CDC ENTREPRISE VALEURS MOYENNES	822 381	1,05	822 381	0,57	822 381	0,57	822 381	0,57
COVEA FINANCE	580 000	0,74	580 000	0,40	580 000	0,40	580 000	0,40
FINANCIERE DE L'ECHIQUEUR	512 741	0,65	512 741	0,36	512 741	0,36	512 741	0,35
TOCQUEVILLE FINANCE	401 556	0,51	401 556	0,28	401 556	0,28	401 556	0,28
Autres actionnaires	7 756 942	9,89	8 032 969	5,59	8 032 969	5,59	8 032 969	5,56
TOTAL	78 417 846	100,00	143 657 937	100,00	143 657 937	100,00	144 511 690	100,00

⁽¹⁾ Actions détenues en pleine propriété. Jean-Paul BAUDECROUX détient également 8 275 863 actions en usufruit

⁽²⁾ Actions détenues en nue-propriété

⁽³⁾ A la connaissance de la Société au 31 déc. 2016 sur la base (i) des déclarations de franchissement de seuil statutaire et/ou légal et (ii) de la liste des actionnaires nominatifs

7 INFORMATIONS GENERALES CONCERNANT LA SOCIETE NRJ GROUP ET SON CAPITAL

31 DECEMBRE 2017	Droits de vote exerçables en assemblée générale							
	Actions		Hors affectation du résultat		Affectation du résultat		Droits de vote théoriques	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Groupe Familial BAUDECROUX								
Jean-Paul BAUDECROUX	54 390 032 ⁽¹⁾	69,36	108 780 064	75,78	125 331 790	87,31	108 780 064	75,27
Autres membres du concert familial	8 275 863 ⁽²⁾	10,55	16 551 726	11,53	0	0,00	16 551 726	11,45
Membres du Conseil d'Administration								
Maryam SALEHI	114 948	0,15	229 896	0,16	229 896	0,16	229 896	0,16
Antoine GISCARD D'ESTAING	1 400	0,00	2 800	0,00	2 800	0,00	2 800	0,00
Jérôme GALLOT	900	0,00	1 200	0,00	1 200	0,00	1 200	0,00
Muriel SZTAJMAN	2	0,00	4	0,00	4	0,00	4	0,00
Vibeke ROSTORP	1	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00
Actions propres	955 980	1,22	0	0,00	0	0,00	955 980	0,66
Autres actionnaires > 0,5% du capital ⁽³⁾								
Micheline GUILBERT	3 139 145	4,00	6 174 416	4,30	6 174 416	4,30	6 174 416	4,27
Groupe SMA	1 672 056	2,13	1 672 056	1,16	1 672 056	1,16	1 672 056	1,16
CDC ENTREPRISE VALEURS MOYENNES	822 381	1,05	822 381	0,57	822 381	0,57	822 381	0,57
FINANCIERE DE L'ECHIQUIER	783 343	1,00	783 343	0,55	783 343	0,55	783 343	0,54
COVEA FINANCE	580 000	0,74	580 000	0,40	580 000	0,40	580 000	0,40
TOCQUEVILLE FINANCE	401 556	0,51	401 556	0,28	401 556	0,28	401 556	0,28
Autres actionnaires	7 280 239	9,28	7 555 935	5,26	7 555 935	5,26	7 555 935	5,23
TOTAL	78 417 846	100,00	143 555 379	100,00	143 555 379	100,00	144 511 359	100,00

⁽¹⁾ Actions détenues en pleine propriété. Jean-Paul BAUDECROUX détient également 8 275 863 actions en usufruit

⁽²⁾ Actions détenues en nue-propiété

⁽³⁾ A la connaissance de la Société au 31 déc. 2017 sur la base (i) des déclarations de franchissement de seuil statutaire et/ou légal et (ii) de la liste des actionnaires nominatifs

31 DECEMBRE 2018	Droits de vote exerçables en assemblée générale							
	Actions		Hors affectation du résultat		Affectation du résultat		Droits de vote théoriques	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Groupe Familial BAUDECROUX								
Jean-Paul BAUDECROUX	54 390 032 ⁽¹⁾	69,63	108 780 064	75,79	125 331 790	87,33	108 780 064	75,44
Autres membres du concert familial ⁽²⁾	8 275 864 ⁽³⁾	10,60	16 551 727	11,53	1	0,00	16 551 727	11,48
Membres du Conseil d'Administration								
Maryam SALEHI	114 948	0,15	229 896	0,16	229 896	0,16	229 896	0,16
Antoine GISCARD D'ESTAING	1 400	0,00	2 800	0,00	2 800	0,00	2 800	0,00
Jérôme GALLOT	900	0,00	1 200	0,00	1 200	0,00	1 200	0,00
Muriel SZTAJMAN	2	0,00	4	0,00	4	0,00	4	0,00
Vibeke ROSTORP	1	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00
Actions propres	680 426	0,87	0	0,00	0	0,00	680 426	0,47
Autres actionnaires > 0,5% du capital ⁽⁴⁾								
Micheline GUILBERT	3 139 145	4,02	6 174 416	4,30	6 174 416	4,30	6 174 416	4,28
Groupe SMA	1 672 056	2,14	1 672 056	1,17	1 672 056	1,17	1 672 056	1,16
CDC ENTREPRISE VALEURS MOYENNES	822 381	1,05	822 381	0,57	822 381	0,57	822 381	0,57
TOCQUEVILLE FINANCE	401 556	0,51	401 556	0,28	401 556	0,28	401 556	0,28
Autres actionnaires	8 608 910	11,02	8 886 200	6,19	8 886 200	6,19	8 886 200	6,16
TOTAL	78 107 621	100,00	143 522 302	100,00	143 522 302	100,00	144 202 728	100,00

⁽¹⁾ Actions détenues en pleine propriété. Jean-Paul BAUDECROUX détient également 8 275 863 actions en usufruit

⁽²⁾ dont Paul BAUDECROUX ROSTORP : 2 758 621 actions détenues en nue-propiété et 1 action en pleine propriété

⁽³⁾ 8 275 864 actions détenues en nue-propiété et 1 action détenue en pleine propriété

⁽⁴⁾ A la connaissance de la Société au 31 déc. 2018 sur la base (i) des déclarations de franchissement de seuil statutaire et/ou légal et (ii) de la liste des actionnaires nominatifs

A la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 0,5 % du capital ou des droits de vote.

INFORMATIONS SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS ET DECLARATION DE PARTICIPATION

Franchissements de seuils légaux

Aucun franchissement de seuils légaux n'a été déclaré au cours des trois dernières années.

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-après, en fonction des informations reçues, l'identité des personnes physiques et morales détenant directement ou indirectement, plus de 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 33,33%, 50%, 66,66%, 90% et 95% du capital social ou des droits de votes aux Assemblées Générales :

Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX détenait, à la date du 31 décembre 2018, 54 390 032 actions en pleine propriété et 8 275 863 actions en usufruit. A ces actions sont attachés respectivement 108 780 064 droits de vote et 16 551 726 droits de vote supplémentaires pour les décisions relatives à l'affectation du résultat au titre des actions qu'il détient en usufruit.

Il n'y a pas eu de modifications dans la liste des personnes détenant des participations supérieures aux seuils indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2018.

OPERATIONS SUR TITRES REALISEES AU COURS DE L'ANNEE 2018 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX OU LES PERSONNES MENTIONNEES A L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER

Néant.

INFORMATIONS CONCERNANT LES MESURES PRISES EN VUE DE S'ASSURER QUE LE CONTROLE N'EST PAS EXERCE DE FAÇON ABUSIVE

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- ♦ présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration,
- ♦ mise en place de comités spécialisés.

INFORMATIONS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique :

- Structure du capital : les renseignements relatifs à la structure du capital de NRJ GROUP sont mentionnés dans le tableau ci-dessus.
- Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote : Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la sanction statutaire de privation des droits de vote, pendant un délai de 2 ans suivant la régularisation de la notification, susceptible d'être demandée par un ou

plusieurs actionnaires détenant au moins 5% du capital ou des droits de vote en cas de non-respect de l'obligation statutaire de déclaration du franchissement de seuil de 0,5 % du capital ou des droits de vote ou de tout multiple de ce pourcentage concernant les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée (Cf. article 12 des statuts). Il n'existe pas par ailleurs de restriction statutaire au transfert des actions de la Société.

- Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance : les renseignements correspondants figurent ci-dessus.
- A la connaissance de la Société, il n'existe pas, en dehors de l'engagement de concertation signé entre Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX et ses enfants (engagement portant sur l'exercice des droits de vote attachés à la nue-propriété des actions NRJ GROUP reçues en donation par les enfants) et des engagements de conservation décrits ci-après, de pacte et d'autre engagement signé entre actionnaires.
- Il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux. Il est précisé toutefois qu'il existe un droit de vote double pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire (Cf. article 10 des statuts).
- Il n'existe pas de mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel avec des droits de contrôle qui ne sont pas exercés par ce dernier.
- Les règles de nomination et de remplacement des membres du Conseil d'administration sont les règles légales et statutaires.
- En matière de délégations et autorisations conférées au Conseil d'administration : les renseignements correspondants figurent au § 7.2.2.
- En matière de rachat d'actions : les renseignements figurent au § 7.2.6.
- La modification des statuts de notre Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.
- S'agissant des accords conclus par la Société qui seraient modifiés ou prendraient fin en cas de changement de contrôle de la Société, il est difficile pour la Société d'apprécier avec certitude l'incidence d'un éventuel changement de contrôle sur ses contrats.
- Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du Conseil d'administration.

7 INFORMATIONS GENERALES CONCERNANT LA SOCIETE NRJ GROUP ET SON CAPITAL

INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS « PACTE DUTREIL »

NRJ GROUP a été informé de la signature de six pactes Dutreil (engagement de conservation des actions NRJ GROUP) résumés dans les tableaux ci-dessous et qui ont fait l'objet de communiqués financiers les 2 juillet et 29 décembre 2014 :

	Pacte DUTREIL Transmission N°1	Pacte DUTREIL Transmission N°2	Pacte DUTREIL Transmission N°3	Pacte DUTREIL Transmission N°4	Pacte DUTREIL Transmission N°5	Pacte DUTREIL ISF
Régime	art. 787 B du CGI	art. 787 B du CGI	art. 787 B du CGI	art. 787 B du CGI	art. 787 B du CGI	art. 885 I Bis du CGI
Date de signature	25 juin 2014	25 juin 2014	25 juin 2014	25 juin 2014	25 juin 2014	19 décembre 2014
Durée de l'engagement collectif	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans	2 ans	minimum 2 ans
Modalités de reconduction	D'année en année à la demande expresse d'un des signataires	D'année en année à la demande expresse d'un des signataires	Tacite d'année en année sauf demande expresse d'un des signataires de ne pas renouveler	Tacite d'année en année sauf demande expresse d'un des signataires de ne pas renouveler	Tacite d'année en année sauf demande expresse d'un des signataires de ne pas renouveler	Aucune
Pourcentage de capital visé par le pacte à la date de signature	20,9 %	20,9 %	22,36 %	22,36 %	22,36 %	21,11 %
Pourcentage de droits de vote visé par le pacte à la date de signature	23,08 % ⁽¹⁾	23,08 % ⁽¹⁾	24,61 % ⁽¹⁾	24,61 % ⁽¹⁾	24,61 % ⁽¹⁾	23,25 % ⁽²⁾
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeants mandataires et/ou administrateurs	Jean-Paul BAUDECROUX Vibeke ROSTORP	Jean-Paul BAUDECROUX Maryam SALEHI	Jean-Paul BAUDECROUX Vibeke ROSTORP	Jean-Paul BAUDECROUX Vibeke ROSTORP	Jean-Paul BAUDECROUX Vibeke ROSTORP	Jean-Paul BAUDECROUX Maryam SALEHI
Noms des signataires détenant au moins 5 % du capital et des droits de vote	Jean-Paul BAUDECROUX	Jean-Paul BAUDECROUX	Jean-Paul BAUDECROUX	Jean-Paul BAUDECROUX	Jean-Paul BAUDECROUX	Jean-Paul BAUDECROUX

(1) Sur la base d'un capital composé de 81 081 535 actions représentant 147 339 905 droits de vote, en application du 2^{ème} alinéa de l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF.

(2) Sur la base d'un capital composé de 81 081 535 actions représentant 147 224 251 droits de vote, en application du 2^{ème} alinéa de l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF.

ACTIONNARIAT DES SALARIES

Néant

7.2.6 RACHAT D'ACTIONS

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement Général de l'AMF, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par NRJ GROUP.

Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 15 mai 2019.

REPARTITION PAR OBJECTIF DES TITRES DETENUS AU 13 MARS 2019

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 670 435, représentant 0,86 % du capital de la Société.

Nombre de titres détenus répartis par objectif :

Nature de l'objectif	Nombre de titres
Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité AMAFI	148 959
Opérations de croissance externe	521 476
Couverture d'options d'achat d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés	-
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	-
Annulation	-
TOTAL	670 435

NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

- Autorisation du programme : Assemblée Générale du 15 mai 2019
- Titres concernés : Actions ordinaires
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % (soit 7 810 762 actions). Compte tenu du nombre d'actions détenues par la Société au 13 mars 2019 (670 435 représentant 0,86 %), la Société ne pourra racheter que 7 140 327 actions (soit 9,14 % du capital) sauf à annuler ou céder les actions auto-détenues.
- Prix maximum d'achat : 15 euros par action
- Modalités de rachat : Les achats d'actions pourraient être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration apprécierait
- La Société se réserverait le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable
- Objectifs :
 - Assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action NRJ GROUP par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues,
 - Conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
 - Assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,
 - Assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
 - Procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 16 mai 2018 dans sa quinzième résolution à caractère extraordinaire.
- Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 15 mai 2019, soit le 14 novembre 2020.

7 INFORMATIONS GENERALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ NRJ GROUP ET SON CAPITAL

ACHATS ET VENTES AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, la Société a procédé, entre la date d'ouverture et la date de clôture du dernier exercice, aux opérations d'achat et de vente d'actions propres, comme suit :

	Opérations réalisées en dehors du contrat de liquidité		Opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité	
	Achats	Ventes	Achats	Ventes
Nombre d'actions	-	-	246 027	211 356
Cours moyen	-	-	8,38	8,41
Montant des frais de négociation (TTC)	-	-	-	-

Motif des acquisitions	Nombre total d'actions achetées au cours de l'exercice	% du capital que représentent les actions achetées dans le cadre de cet objectif	Nombre d'actions utilisées
Animation du cours	246 027	0,31 %	-
Actionnariat salarié	-	-	-
Valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	-	-	-
Opérations de croissance externe	-	-	-
Annulation	-	-	-

Volume des actions utilisées pour chaque objectif pendant l'exercice :

	Actionnariat salarié	Couverture de valeurs mobilières	Opérations de croissance externe	Annulation
Volume des actions utilisées (en nombre d'actions)	-	-	-	310 225

- Réallocations effectuées au cours de l'exercice : Aucune
- Nombre d'actions inscrites au nom de la Société à la clôture de l'exercice (au titre des achats effectués dans le cadre du programme de rachat d'actions y compris les achats effectués lors des précédents programmes) : 680 426 actions soit 0,87 % du capital.
- Valeur comptable (prix d'acquisition) : 5 995 861 euros
- Valeur nominale : 6 804,26 euros

7.2.7 NANTISSEMENT D' ACTIONS INSCRITES AU NOMINATIF PUR

Au 31 décembre 2018, la Société n'a pas, à sa connaissance, de nantissement sur son capital.

7.3 MARCHE DU TITRE NRJ GROUP

7.3.1 BOURSE ET EVOLUTION DU TITRE

Le titre NRJ GROUP est coté sur le marché Euronext Paris (compartiment B) ; code ISIN : FR0000121691.

Indices	Poids dans l'indice
CAC ALL SHARES	0,02%
CAC CONSUMER SERVICES	0,30%
ENT PEA-PME 150	0,53%

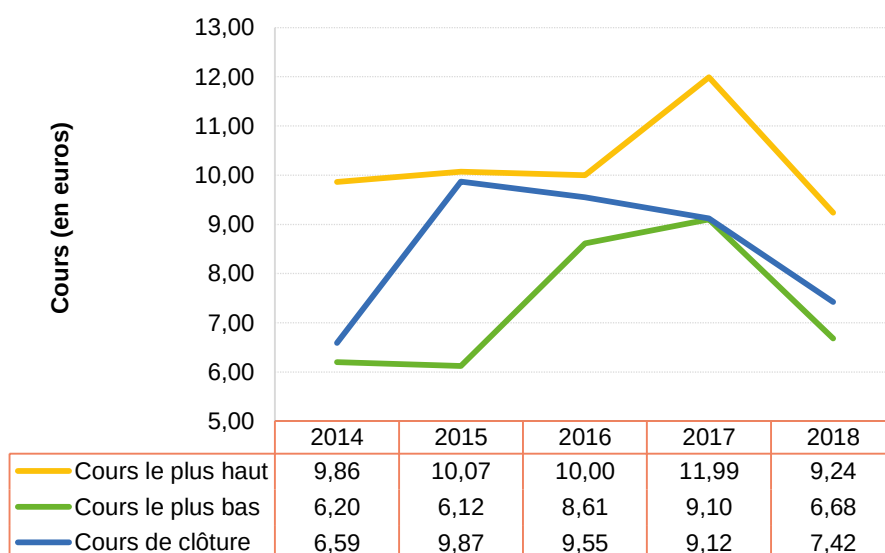
Source Euronext 22 mars 2019 : <https://www.euronext.com/en/products/equities/FR0000121691-XPAP/market-information>

7.3.2 VOLUMES TRAITES ET EVOLUTION DES COURS DE L'ACTION DEPUIS 18 MOIS

Période		Cours (En euros)			Nombre de titres échangés	Capitaux échangés
		Cours extrêmes (En cours de séance)		Dernier cours du mois		(En milliers d'euros)
		+ haut	+ bas			
2017	Septembre	11,19	10,64	11,15	196 534	2 142
	Octobre	11,19	10,6	10,84	148 766	1 610
	Novembre	10,85	9,2	9,3	173 147	1 723
	Décembre	9,5	9,1	9,12	172 500	1 602
2018	Janvier	9,24	8,96	9,06	214 354	1 944
	Février	9,10	8,50	8,90	352 338	3 161
	Mars	8,98	8,06	8,62	358 614	3 068
	Avril	8,70	8,32	8,60	403 419	3 422
	Mai	8,60	8,02	8,10	180 701	1 507
	Juin	8,32	7,72	8,00	467 307	3 783
	Juillet	8,90	7,60	8,76	281 021	2 369
	Août	9,14	8,70	8,80	247 999	2 229
	Septembre	8,90	8,20	8,20	97 680	838
	Octobre	8,38	7,42	7,80	217 911	1 749
	Novembre	8,10	7,36	7,50	156 299	1 207
	Décembre	7,60	6,68	7,42	105 053	758
2019	Janvier	7,70	7,26	7,36	116 551	871
	Février	7,56	7,00	7,56	132 783	976

(Source : Euronext.com)

7.3.3 PERFORMANCE BOURSIERE SUR 5 DERNIERS EXERCICES



	2014	2015	2016	2017	2018
Capitalisation boursière au 31/12 (en milliers d'euros)	534 327	773 984 ⁽¹⁾	748 890	715 171	579 558 ⁽²⁾

(Source : Euronext.com)

⁽¹⁾ Suite à l'annulation de 2 663 689 actions par décision du Conseil d'administration du 17 mars 2015, le nombre d'actions composant le capital social a été ramené, à compter de cette date, à 78 417 846 (contre 81 081 535 précédemment).

⁽²⁾ Suite à l'annulation de 310 225 actions par décision du Conseil d'administration du 26 juillet 2018, le nombre d'actions composant le capital social a été ramené, à compter de cette date, à 78 107 621 (contre 78 417 846 précédemment).

7.4 DIVIDENDES

7.4.1 DIVIDENDES VERSES AU TITRE DES EXERCICES PRECEDENTS

Le montant des dividendes mis en paiement au titre des cinq exercices précédents est présenté ci-dessous, étant précisé qu'il n'existe pas d'autre revenu distribué :

Exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
31/12/2017	11 762 676,9 € ⁽¹⁾ soit 0,15 € par action	Néant	Néant
31/12/2016	Néant	Néant	Néant
31/12/2015	Néant	Néant	Néant
31/12/2014	Néant	Néant	Néant
31/12/2013	Néant	Néant	Néant

⁽¹⁾ Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau

7.4.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Eu égard aux résultats réalisés au titre de l'exercice et au niveau de trésorerie du Groupe à la clôture de l'exercice, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 15 mai 2019 de distribuer une somme prélevée sur les réserves de 0,17 € par action au titre de l'exercice 2018. Il proposera, par ailleurs, à l'Assemblée Générale d'autoriser la mise en œuvre d'un nouveau programme de rachat d'actions.

La politique future en matière de distributions dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment des résultats réalisés par NRJ GROUP, de sa situation financière consolidée, des conditions de marché ainsi que de l'environnement économique et réglementaire.



CHAPITRE 8

COMPTES CONSOLIDES DE NRJ GROUP

8.1	ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	142
8.1.1	Compte de résultat consolidé	142
8.1.2	Etat du résultat global consolidé	143
8.1.3	Etat de la situation financière consolidée	144
8.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	145
8.1.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	146
8.2	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES	147
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	201

8.1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

8.1.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en milliers d'euros)	NOTES	2018	2017 ®
Chiffre d'affaires hors échanges	5.1.1.1	392 281	382 192
Chiffre d'affaires sur opérations d'échanges		18 756	20 225
Chiffre d'affaires		411 037	402 417
Autres produits de l'activité		3 693	4 708
Achats sur opérations d'échanges		(20 654)	(20 158)
Achats stockés et variation de stocks		(62 254)	(67 434)
Charges externes	6.5	(118 716)	(113 213)
Charges de personnel	7.1	(117 786)	(117 655)
Impôts et taxes		(10 196)	(9 227)
Autres charges et autres produits d'exploitation	6.6	(29 611)	(33 050)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	6.9	(23 242)	(19 198)
Résultat opérationnel courant		32 271	27 190
Charges et produits opérationnels non courants		9	53
<i>Pertes de valeur sur goodwill</i>		-	-
<i>Autres produits et charges opérationnels non courants</i>	6.10	9	53
Résultat opérationnel		32 280	27 243
Coût de l'endettement financier net	10.7	(28)	100
Autres produits financiers	10.7	3 314	161
Autres charges financières	10.7	(2 162)	(651)
Résultat financier		1 124	(390)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises	12.1	1 727	1 605
Résultat avant impôts		35 131	28 458
Impôts sur le résultat	11.1	(12 847)	(8 655)
Résultat net d'impôt des activités poursuivies		22 284	19 803
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		22 284	19 803
- attribuable aux actionnaires de la société mère du Groupe		22 003	19 792
- attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		281	11

RESULTAT PAR ACTION - Part attribuable aux actionnaires de la société mère du Groupe

(En euros)	NOTES	2018	2017 ®
Résultat net par action de base	13.4	0,28	0,26
Résultat net par action dilué	13.4	0,28	0,26

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

8.1.2 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE

(en milliers d'euros)	NOTES	2018	2017 ®
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		22 284	19 803
Variation de juste valeur des dérivés qualifiés de couverture des flux de trésorerie	10.3.1	22	44
Variation des écarts de conversion		(224)	(443)
Variation de juste valeur des titres de participation non consolidés			4 688
Effet d'impôt sur la variation de juste valeur des titres de participation non consolidés		13	(194)
Autres éléments du résultat global ultérieurement recyclables en résultat net		(189)	4 095
Pertes et gains actuariels au titre des indemnités de départ en retraite	7.3.1	458	2 610
Effet d'impôt sur les pertes et gains actuariels au titre des indemnités de départ en retraite		(118)	(915)
Quote-part des gains et pertes actuariels au titre des indemnités de départ en retraite des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, nets d'impôt		4	23
Autres éléments du résultat global non recyclables en résultat net		344	1 718
Total des autres éléments du résultat global après impôts		155	5 813
RESULTAT GLOBAL		22 439	25 616
- Attribuable aux actionnaires de la société mère Groupe		22 158	25 605
- Attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		281	11

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

8.1.3 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE

(en milliers d'euros)	NOTES	31/12/2018	31/12/2017®
Goodwill	9.1	133 440	133 249
Immobilisations incorporelles	9.2	128 450	98 718
Immobilisations corporelles	9.3	104 376	105 922
Actifs financiers non courants	10.5.1	11 077	9 359
Participations dans les entreprises associées et co-entreprises	12.1	7 964	7 212
Actifs d'impôts différés	11.3.2	3 796	4 988
Actifs non courants		389 103	359 448
Stocks	6.3.1	21 927	35 183
Clients et comptes rattachés	6.2.1	127 662	126 732
Autres débiteurs	6.4	42 308	41 322
Actifs d'impôts exigibles	11.2	1 897	6 821
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10.1.1	221 512	199 673
Actifs courants		415 306	409 731
TOTAL DE L'ACTIF CONSOLIDE		804 409	769 179
Capital	13.1	781	784
Primes liées au capital		45 912	45 912
Réserves consolidées		529 532	521 070
Résultat consolidé attribuable aux actionnaires de la société mère du Groupe		22 003	19 792
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère du Groupe		598 228	587 558
Participations ne donnant pas le contrôle		341	89
Capitaux propres		598 569	587 647
Provisions pour indemnités de départ en retraite	7.3.1	13 474	13 274
Autres provisions non courantes	8	4 445	4 589
Emprunts et autres passifs financiers non courants	10.3.1	16 063	2 609
Passifs d'impôts différés	11.3.2	7 319	8 771
Passifs non courants		41 301	29 243
Provisions courantes	8	2 325	2 031
Emprunts et autres passifs financiers courants	10.3.1	6 800	5 032
Fournisseurs	6.7.1	65 975	62 864
Autres créditeurs	6.7.2	88 861	81 736
Passifs d'impôts exigibles	11.2	578	626
Passifs courants		164 539	152 289
TOTAL DU PASSIF CONSOLIDE		804 409	769 179

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

8.1.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	NOTES	2018	2017 ®
ACTIVITÉS OPERATIONNELLES			
Résultat net de l'ensemble consolidé		22 284	19 803
<i>Éléments du résultat net non liés à l'activité opérationnelle :</i>			
• Charge (+) / produit (-) financier net	10.7	(1 124)	390
• Charge d'impôts sur le résultat	11.1	12 847	8 655
<i>Dividendes reçus des entreprises associées et co-entreprises</i>	12.1	1 093	1 009
<i>Produits et charges sans incidence sur la trésorerie :</i>			
• Dotations nettes aux amortissements, provisions et dépréciation sur actifs non courants	14.2.1	24 006	21 875
• Quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises	12.1	(1 727)	(1 605)
• Résultat sur cessions d'actifs		27	87
Marge Brute d'Autofinancement avant résultat financier et charge d'impôt		57 406	50 214
Variation du Besoin en Fonds de Roulement lié à l'activité (hors impôts sur le résultat)	14.2.2	21 182	11 093
Impôts sur le résultat remboursés (+) / versés (-), y compris CICE et autres crédits d'impôts	11.2	(7 980)	(12 718)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité (A)		70 608	48 589
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
<i>Décaissements liés :</i>			
• aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	14.3.1	(49 162)	(12 717)
• aux acquisitions d'actifs financiers non courants	14.3.2	(1 169)	(1 920)
<i>Encaissements liés :</i>			
• aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		25	4
• aux cessions d'actifs financiers non courants	10.5.3	275	321
<i>Incidence des variations de périmètre :</i>			
• avec prise (perte) de contrôle, nettes de la trésorerie acquise (cédée)	14.1.1	(233)	(209)
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations d'investissement (B)		(50 264)	(14 521)
OPERATIONS DE FINANCEMENT			
<i>Opérations sur les emprunts et les autres passifs financiers :</i>			
• Souscription d'emprunts et d'autres dettes financières	10.3.1	21 275	85
• Diminution d'emprunts et de dettes financières	10.3.1	(6 060)	(5 000)
• Intérêts et produits de cession perçus, net des intérêts sur emprunt versés		(3)	77
• Autres produits financiers encaissés / (charges financières décaissées)		(1 524)	(490)
<i>Opérations avec les actionnaires</i>			
• Cessions (+) / acquisitions (-) d'actions propres	13.2	(270)	(1 036)
• Dividendes versés aux actionnaires de la société mère du Groupe	13.3	(11 612)	
• Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des filiales intégrées		(29)	
<i>Cessions (acquisitions) de parts d'intérêts sans perte/prise de contrôle de filiales</i>			(4)
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations de financement (C)		1 777	(6 368)
Incidence des variations des cours des devises (D)		(281)	(283)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE DISPONIBLE (A) + (B) + (C) + (D)		21 840	27 417
Trésorerie disponible à l'ouverture (E)		199 672	172 255
TRÉSORERIE DISPONIBLE À LA CLÔTURE (A) + (B) + (C) + (D) + (E)	10.1.2	221 512	199 672

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

8.1.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

(en milliers d'euros)						Total des capitaux propres		
	Capital	Primes liées au capital	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Charges / produits reconnus directement en capitaux propres	Attribuables aux actionnaires de la société-mère du Groupe	Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total
Capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2017 [®]	784	45 912	(7 794)	529 028	(4 946)	562 984	82	563 066
Résultat net consolidé 2017				19 792		19 792	11	19 803
Autres éléments du résultat global					5 813	5 813		5 813
Résultat global 2017				19 792	867	25 605	11	25 616
Distribution de dividendes								-
(Acquisitions) / cessions d'actions propres			(1 087)	73		(1 014)		(1 014)
Autres				(17)		(17)	(4)	(21)
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017	784	45 912	(8 881)	548 876	867	587 558	89	587 647
Impact de la première application de la norme IFRS 9				4 494 ⁽¹⁾	(4 494) ⁽¹⁾	-	-	-
Capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2018	784	45 912	(8 881)	553 370	(3 627)	587 558	89	587 647
Résultat net consolidé 2018				22 003		22 003	281	22 284
Autres éléments du résultat global					155	155		155
Résultat global 2018				22 003	155	22 158	281	22 439
Distribution de dividendes				(11 612)		(11 612)	(29)	(11 641)
(Acquisitions) / cessions d'actions propres			(19)		143	124		124
Annulation d'actions propres	(3)		2 904	(2 901)				
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2018	781	45 912	(5 996)	560 860	(3 329)	598 228	341	598 569

[®] : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ : Correspond au reclassement en réserves de consolidation de la plus-value latente nette d'impôt, au 31 décembre 2017, du portefeuille de titres de participation non consolidés

8.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES

SOMMAIRE

NOTE 1 INFORMATIONS GENERALES -----	148	NOTE 10 PLACEMENTS, FINANCEMENTS ET RESULTAT FINANCIER -----	177
NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE -----	148	10.1 Trésorerie disponible -----	177
NOTE 3 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES -----	148	10.2 Excédent net de trésorerie -----	177
3.1 Référentiel appliqué -----	149	10.3 Passifs financiers liés aux opérations de financement -----	178
3.2 Nouvelles normes IFRS -----	149	10.4 Engagements liés aux financements du Groupe -----	179
3.3 Bases de préparation et de présentation des comptes --	150	10.5 Actifs financiers non courants -----	180
3.4 Retraitement de l'information comparative - IFRS 15 --	151	10.6 Juste valeur des actifs et passifs financiers -----	182
3.5 Classement des actifs financiers - Impact IFRS 9 -----	152	10.7 Résultat financier -----	183
NOTE 4 PERIMETRE DE CONSOLIDATION -----	153	10.8 Politique de gestion des risques financiers -----	184
4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation	153	NOTE 11 IMPOTS SUR LE RESULTAT -----	187
4.2 Evolution du périmètre de consolidation -----	155	11.1 Charge d'impôts sur le résultat de l'exercice -----	187
NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE -----	156	11.2 Actifs et passifs d'impôts exigibles -----	188
5.1 Informations par secteur d'activité -----	156	11.3 Actifs et passifs d'impôts différés -----	188
5.2 Informations par secteur géographique -----	158	11.4 Engagements liés aux impôts sur le résultat -----	189
NOTE 6 DONNEES OPERATIONNELLES -----	159	NOTE 12 ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES -----	191
6.1 Modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires -----	159	12.1 Evolution du poste -----	191
6.2 Créances sur clients et dettes liées aux clients -----	160	12.2 Informations financières résumées relatives à la principale co-entreprise -----	192
6.3 Stocks et engagements d'achats de droits audiovisuels -	161	12.3 Transactions avec ces entreprises (parties liées) -----	193
6.4 Autres débiteurs -----	162	NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RESULTAT PAR ACTION -----	194
6.5 Charges externes -----	162	13.1 Capital -----	194
6.6 Autres charges et autres produits d'exploitation -----	163	13.2 Actions d'autocontrôle et programme de rachat -----	194
6.7 Fournisseurs et autres créditeurs -----	163	13.3 Dividendes -----	194
6.8 Engagements liés aux activités opérationnelles -----	164	13.4 Résultat net par action -----	195
6.9 Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions -----	165	NOTE 14 DETAILS DU TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -----	195
6.10 Résultat non courant -----	165	14.1 Trésorerie -----	195
NOTE 7 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL --	166	14.2 Activités opérationnelles -----	195
7.1 Décomposition des charges de personnel -----	166	14.3 Opérations d'investissement -----	196
7.2 Effectifs -----	166	14.4 Free Cash-Flow -----	196
7.3 Provisions pour indemnités de départ en retraite -----	167	NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS -----	197
7.4 Rémunérations allouées aux dirigeants -----	168	15.1 Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé --	197
NOTE 8 PROVISIONS ET PASSIFS EVENTUELS -----	169	15.2 Conventions réglementées intervenues après la clôture de l'exercice -----	197
8.1 Provisions pour risques et charges -----	170	15.3 Honoraires des commissaires aux comptes -----	197
8.2 Litiges -----	170	NOTE 16 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE -----	197
NOTE 9 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES -----	171	NOTE 17 PERIMETRE DE CONSOLIDATION -----	198
9.1 Goodwill -----	171		
9.2 Autres immobilisations incorporelles -----	172		
9.3 Immobilisations corporelles -----	173		
9.4 Engagements hors bilan – Location et hébergement ----	175		
9.5 Dépréciations -----	175		

8.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDES

NOTE 1 INFORMATIONS GENERALES

NRJ GROUP (« la Société ») est une Société Anonyme de droit français dont le siège social est situé au 22, rue Boileau - 75016 Paris. L'action NRJ GROUP est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment B) sous le code ISIN FR0000121691 NRG.

NRJ GROUP figure parmi les principaux groupes de média privés français exerçant les métiers d'éditeur, de producteur et de diffuseur tout en assurant la commercialisation de ses propres espaces média.

En France, le Groupe occupe une place de leader sur le marché privé de la radio grâce à ses 4 marques (NRJ, CHERIE, NOSTALGIE et RIRE & CHANSONS) ; est un acteur significatif du marché de la télévision qui opère et développe deux chaînes nationales gratuites (NRJ 12 et CHERIE 25) ainsi qu'une chaîne payante (NRJ HITS, 1^{ère} chaîne musicale du câble-satellite-ADSL) ; et est le 2^{ème} opérateur du marché français de la diffusion, à travers sa filiale towerCast.

S'appuyant sur la force de ses marques, son expertise marketing et sa puissance commerciale, le Groupe a également développé ces dernières années un écosystème digital lui permettant de suivre et d'anticiper l'évolution de la consommation des médias sur les nouveaux supports en prolongement de son territoire de marques initial : sites web, applications mobiles, multi-channel network et près de 240 radios digitales. NRJ GROUP est le 1^{er} groupe privé de radios digitales en France. Cette présence digitale permet à ses régies publicitaires, avec la data qui est un enjeu stratégique pour le Groupe, de proposer une offre élargie à leurs clients avec un ciblage publicitaire affiné.

A l'international, le Groupe est implanté dans 16 pays, soit par le biais d'implantations directes, soit via des partenariats ou des contrats de licence de marque principalement NRJ/ENERGY, première marque radio internationale, et/ou NOSTALGIE /NOSTALGIA.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En France, le Groupe enregistre, pour son activité Télévision, les premiers résultats de sa stratégie de « rentabilité de l'audience » consistant à mener une stratégie d'investissement ciblée au profit de la rentabilité des audiences avec une évolution de ses grilles de programme.

En Suède, NRJ Sweden AB a remporté en 2017 un appel d'offres qui lui permet d'exploiter, depuis le 1^{er} août 2018 et pour une période de 8 ans, un réseau FM national et une licence FM locale ; la couverture technique du territoire suédois par le Groupe est ainsi passée de 65% à 83% de la population. Cette nouvelle autorisation d'exploitation, qui a conduit au versement d'un montant

équivalent à 31,7 millions d'euros financé par un endettement externe à hauteur d'un montant équivalent à 21,2 millions d'euros, s'est par ailleurs accompagnée de la signature d'un nouvel accord de partenariat avec un acteur local, pérennisant ainsi la présence de la marque NRJ en Suède.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi sa stratégie de développement à l'international au travers de la signature de nouveaux contrats de licences de marque à Chypre, au Danemark mais également en Norvège, pays dans lequel le Groupe a choisi de ne plus opérer en direct à la suite de l'extinction de la bande FM au profit de la radio numérique.

NOTE 3 PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

Les états financiers consolidés du groupe NRJ GROUP comprennent les états financiers de la société NRJ GROUP et de ses filiales ainsi que la quote-part dans l'actif net et dans le résultat des sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises).

Ils sont exprimés en milliers d'euros, sauf indication contraire.

L'exercice social de douze mois clôture le 31 décembre de chaque année.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 ont été examinés par le Comité d'Audit du 12 mars 2019. Le Conseil d'Administration, réuni le 13 mars 2019 au siège social de la Société, les a arrêtés et a autorisé leur publication.

Les comptes consolidés seront soumis à l'approbation des actionnaires de NRJ GROUP lors de leur Assemblée Générale qui se tiendra le 15 mai 2019.

3.1 REFERENTIEL APPLIQUE

En application du Règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe sont établis conformément au référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union Européenne à la date de clôture de ses états financiers et disponible sur le site internet de la Commission européenne⁴.

Les principes et méthodes comptables ont été appliqués de façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les comptes consolidés, après prise en compte, ou à l'exception, des nouvelles normes et interprétations décrites dans la note 3.2.1.

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe sont présentées dans un encadré dans chacune des notes correspondantes.

3.2 NOUVELLES NORMES IFRS

3.2.1. NORMES, AMENDEMENTS DE NORMES ET INTERPRETATIONS ADOPTES PAR L'UNION EUROPEENNE ET D'APPLICATION OBLIGATOIRE AUX EXERCICES OUVERTS A COMPTER DU 1^{er} JANVIER 2018

IFRS 15 - Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec des clients

Le Groupe a mis en œuvre la norme IFRS 15 ainsi que ses amendements (clarifications IFRS 15) à compter du 1^{er} janvier 2018 et l'a appliquée de façon rétroactive sur les comptes de l'exercice 2017, l'impact de la première application étant constaté dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2017.

L'application de la norme IFRS 15 se traduit en premier lieu, par la reconnaissance dans les comptes du Groupe, des prestations réalisées d'échanges qualifiés de « similaires », c'est-à-dire d'échanges de prestations de publicité avec un fournisseur tiers, quel qu'en soit le support media (radio, télévision, presse...). Cette évolution n'a pas d'impact sur les principaux indicateurs de performance du Groupe (« Chiffre d'affaires » et « Résultat Opérationnel Courant »), la Direction du Groupe continuant d'évaluer la performance opérationnelle des secteurs d'activité sur la base d'indicateurs présentés hors échanges.

L'application de cette norme se traduit en second lieu par la prise en compte des revenus issus des accords de partenariat commercial en Scandinavie dans la rubrique « chiffre d'affaires » et non plus en « autres produits de l'activité ». Ce reclassement conduit à une légère majoration du chiffre d'affaires mais n'a pas d'impact sur les autres indicateurs de performance du Groupe.

L'application rétrospective complète de la norme IFRS 15 a conduit au retraitement de l'information comparative. L'impact chiffré détaillé des retraitements opérés est présenté dans la note 3.4.

⁴ http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/standards-interpretations/index_fr.htm

IFRS 9 - Instruments financiers

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 9 qui remplace la norme IAS 39, de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs.

Le volet de cette norme relatif à l'application du nouveau modèle de dépréciation des créances commerciales n'a pas eu d'impact sur les comptes du Groupe, le risque de non-paiement de ces créances étant très limité en raison de la qualité des contreparties commerciales du Groupe et des mesures prises afin de limiter les défauts de paiement.

Dans le Groupe, le volet de la norme lié au classement, à l'évaluation et à la dépréciation des actifs financiers a conduit à ce que les actions non cotées de sociétés non consolidées, classées dans la rubrique « Actifs disponibles à la vente » en application de la norme IAS 39, soient désormais classées dans la rubrique « Titres évalués à la juste valeur par le résultat ». La note 3.5 présente les impacts chiffrés de ce reclassement.

Enfin, le volet de la norme relatif à la comptabilité de couverture n'a pas trouvé à s'appliquer en 2018, le Groupe n'ayant recours que de façon très marginale à un instrument dérivé dans le cadre de la gestion de ses risques de marché.

Les amendements à la norme IFRS 4 qui traitent de l'interaction entre la norme IFRS 9 et la norme IFRS 4 - Contrats d'assurance, également applicables depuis le 1^{er} janvier 2018, ne concernent pas le Groupe.

Autres textes

Les textes suivants, adoptés par l'Union Européenne au cours de l'exercice 2018, n'ont pas eu d'impact sur les comptes du Groupe :

- Améliorations annuelles, cycle 2014-2016 ;
- Amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- Amendements à IAS 40 « Transferts d'immeubles de placement » ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ».

3.2.2. NORMES, AMENDEMENTS DE NORMES ET INTERPRETATIONS PUBLIES PAR L'IASB OU L'IFRIC, ADOPTES OU NON PAR L'UNION EUROPEENNE, ET DONT L'APPLICATION PEUT ETRE ANTICIPEE EN 2018

IFRS 16 - Contrats de location

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation la norme IFRS 16, adoptée par l'Union Européenne en octobre 2017, et qui remplacera la norme IAS 17 ainsi que ses interprétations.

Le Groupe appliquera donc cette norme pour la première fois au 1^{er} janvier 2019, sans retraitement des périodes

comparatives dans les états financiers, selon la méthode rétrospective simplifiée.

Pour l'ensemble des contrats entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 et ne bénéficiant pas d'une exemption en raison de leur durée ou de leur montant, le Groupe comptabilisera un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette représentative de l'obligation de payer ce droit.

Dans le Groupe, cette norme concernera principalement le parc immobilier loué en régions et dans les filiales étrangères, la flotte de véhicules prise en location, certains matériels techniques ainsi que les sites d'hébergement utilisés par la société towerCast (location de terrains et contrats d'hébergement antenne).

Le Groupe a acquis un outil informatique dédié qui lui permettra de répondre aux besoins de la norme et de disposer d'un reporting lui permettant de déterminer, lors de chaque arrêté comptable, l'impact des retraitements induits par cette norme sur ses résultats, sur son bilan et sur ses flux de trésorerie.

A ce jour, le Groupe a déterminé que la dette de loyers futurs estimée au 1^{er} janvier 2019 selon la norme IFRS 16 ainsi que la valeur retenue pour les droits d'utilisation à l'actif s'élèveront respectivement à une somme comprise entre 38 et 41 millions d'euros.

Autres textes

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union Européenne et applicables à compter du 1^{er} janvier 2019, et dont il n'anticipe pas d'impact sur ses comptes ;

- Amendement à IFRS 9, Clauses de remboursement anticipé avec une pénalité symétrique,
- Améliorations annuelles des IFRS, cycle 2015-2017, IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

Le Groupe n'a pas non plus appliqué par anticipation les normes et interprétations suivantes, non encore adoptées par l'Union Européenne mais applicables par anticipation car interprétant des textes déjà adoptés et dont il n'anticipe pas qu'ils auront un impact significatif sur ses comptes :

- Textes applicables à compter du 1^{er} janvier 2019 selon l'IASB :
 - Améliorations annuelles, cycle 2015-2017 concernant la norme IAS 12 « Conséquences fiscales des paiements au titre des instruments financiers classés comme instruments de capitaux propres », IAS 23 « Coûts d'emprunt incorporables au coût de l'actif » et IFRS 3 et IFRS 11 « Intérêts précédemment détenus dans une joint operation » ;
 - Amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise »,
 - Amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation de régime » (02/2018).
- Texte applicable à compter du 1^{er} janvier 2020 selon l'IASB : Amendements à IAS 1 et IAS 8 « Définition de la matérialité dans les états financiers ».

3.2.3. NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRETATIONS PUBLIES PAR L'IASB OU L'IFRIC, NON ADOPTES PAR L'UNION EUROPEENNE ET DONT L'APPLICATION NE PEUT ETRE ANTICIPÉE EN 2018

Sous réserve de leur adoption par l'Union Européenne, les amendements aux références du Cadre conceptuel dans les normes IFRS ainsi que les amendements à la norme IFRS 3 « Définition d'une activité » seront applicables à compter du 1^{er} janvier 2020. La norme IFRS 17, « Contrats d'assurance » sera quant à elle applicable à compter du 1^{er} janvier 2021.

3.3 BASES DE PREPARATION ET DE PRESENTATION DES COMPTES

3.3.1 BASES D'EVALUATION

Les états financiers ont été préparés selon le principe du coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés et des « Titres évalués à la juste valeur par le résultat » qui sont évalués à leur juste valeur.

3.3.2 RECOURS A DES ESTIMATIONS ET AU JUGEMENT

La préparation des comptes consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur l'application des méthodes comptables, sur les montants des actifs et des passifs qui ne peuvent être obtenus directement à partir d'autres sources, sur les produits et les charges ainsi que sur les informations données dans certaines notes de l'annexe.

Ces estimations et hypothèses sont déterminées sur la base de la continuité de l'exploitation, en fonction des informations disponibles à la date de leur établissement, de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances.

A chaque clôture d'exercice, la Direction révisé les hypothèses et estimations si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ont évolué ou si de nouvelles informations sont à sa disposition.

Les jugements, estimations ainsi que les hypothèses présentant un caractère significatif qui ont été retenus par le Groupe pour l'établissement des états financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 portent principalement sur :

- l'évaluation des actifs incorporels et, notamment, des marques et des goodwill (note 9),
- l'évaluation des titres de participation non consolidés et non cotés (note 10.5),
- la détermination de la valeur recouvrable des stocks de programmes et de droits audiovisuels, ainsi que des engagements d'achats y relatifs (note 6.3),
- la reconnaissance et l'estimation des perspectives d'utilisation des actifs d'impôts différés (note 11.3),
- l'évaluation des passifs liés aux indemnités de départ en retraite dont les principales hypothèses sont présentées en note 7.3.2,

- les provisions, dont le montant correspond à une estimation du risque effectuée au cas par cas, présentées dans la note 8,
- la reconnaissance des revenus publicitaires et notamment l'estimation des dettes de GRP (« Gross

Rating Point ») et des Remises de Fin d'Ordre dont le principe est défini dans la note 6.1.

3.4. RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE - NORME IFRS 15

Comme indiqué dans la note 3.2.1, la mise en œuvre de la norme IFRS 15, appliquée rétroactivement à compter du 1^{er} janvier 2017, a eu les impacts suivants :

- Les revenus issus des accords de partenariat commercial en Scandinavie, antérieurement comptabilisés dans la rubrique « autres produits de l'activité », sont désormais inscrits en « chiffre d'affaires » ;
- Les prestations d'échanges qualifiés de « similaires », correspondant à des prestations de publicité quel qu'en soit le support média, sont désormais reconnues dans les comptes, sous réserve de leur réalisation.

L'analyse des principales transactions et contrats significatifs représentatifs de l'activité du Groupe au regard de sa relation avec le client final dans le cadre de contrats de sous-régie et de partenariat de régie (agissement en tant qu'agent ou en tant que principal), opérée sur la base de trois critères (responsabilité de la prestation vis-à-vis du client, détermination du prix de vente et risque de stock) et non plus sur la notion d'exposition aux risques et avantages significatifs, n'a pas conduit à modifier la présentation du chiffre d'affaires.

La note 6.1 décrit les méthodes comptables retenues par le Groupe en termes de reconnaissance du chiffre d'affaires.

3.4.1 IMPACT SUR LE COMPTE DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2017

	2017 Publié	Impact de la norme IFRS 15	2017 Retraité
1. Impact du reclassement des revenus issus des contrats de partenariat dans la zone scandinave			
Chiffre d'affaires hors échanges	367 881	14 311	382 192
Autres produits de l'activité	19 019	(14 311)	4 708
2. Impact de l'intégration des échanges similaires réalisés			
Chiffre d'affaires sur opérations d'échanges dissimilaires	6 429	(1 680)	4 749
Chiffre d'affaires sur opérations d'échanges similaires	-	15 476	15 476
Total chiffre d'affaires sur opérations d'échanges	6 429	13 796	20 225
Achats sur opérations d'échanges dissimilaires	(5 748)	1 689	(4 059)
Achats sur opérations d'échanges similaires	-	(16 099)	(16 099)
Total achats sur opérations d'échanges	(5 748)	(14 410)	(20 158)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	1 587	18	1 605
Autres charges et autres produits d'exploitation	(33 017)	(33)	(33 050)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions	(19 213)	15	(19 198)
Impôts sur les résultats	(8 875)	220	(8 655)
3. Impacts globaux			
Résultat Opérationnel Courant	27 822	(632)	27 190
Résultat net de l'ensemble consolidé	20 197	(394)	19 803

3.4.2 IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2017 ET AU 31 DECEMBRE 2017

	Publiés	Impact de la norme IFRS 15	Retraités
Capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2017	561 832	1 234	563 066
Résultat net consolidé 2017	20 197	(394)	19 803
Autres éléments du résultat global	5 813	-	5 813
Résultat global 2017	26 010	(394)	25 616
Retraitements sur actions propres	(1 014)	-	(1 014)
Autres	(21)	-	(21)
Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2017	586 807	840	587 647

3.4.3 IMPACT SUR LA SITUATION FINANCIERE AU 31 DECEMBRE 2017

	Publiés	Impact de la norme IFRS 15	Retraités
Participations dans les entreprises associées et co-entreprises	7 185	27	7 212
Actifs d'impôts différés	5 222	(234)	4 988
Clients et autres débiteurs	144 408	23 646	168 054
Fournisseurs et autres créditeurs	(122 182)	(22 418)	(144 600)
Passifs d'impôts différés	(8 604)	(167)	(8 771)
Provisions courantes	(2 017)	(14)	(2 031)
Capitaux propres consolidés	586 807	840	587 647

3.5. CLASSEMENT DES ACTIFS FINANCIERS – IMPACT DE LA NORME IFRS 9

Comme indiqué dans la note 3.2.1, le principal impact de la norme IFRS 9 dans les comptes du Groupe réside dans le reclassement, à compter du 1^{er} janvier 2018, des actions de sociétés non cotées et non consolidées : L'intégralité de ces titres, inclus dans la rubrique « Titres disponibles à la vente » en application de la norme IAS 39, a été reclassée dans la rubrique « Titres évalués à la juste valeur par le résultat ».

Les variations de juste valeur de ces titres, nettes d'impôts, antérieurement comptabilisées en capitaux propres parmi les autres éléments du résultat global ultérieurement recyclables en résultat, d'un montant de 4 494 milliers d'euros ont été reclassées vers le compte de résultat antérieur au 1^{er} janvier 2018.

	Juste valeur à la date d'acquisition	Variations de juste valeur comptabilisées en OCI	Dépréciations durables enregistrées en résultat	Total au 31/12/2017	Total au 1/1/2018
Titres disponibles à la vente	5 713	4 688	(740)	4 973	
Titres évalués à la juste valeur par le résultat					4 973

NOTE 4 PERIMETRE DE CONSOLIDATION

4.1 PRINCIPES COMPTABLES LIES AU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

4.1.1 PRINCIPES ET METHODES DE CONSOLIDATION

Les comptes des entités consolidées sont arrêtés au 31 décembre ou à une date qui ne peut pas excéder trois mois par rapport au 31 décembre. En cas de clôture décalée, les comptes des entités concernées sont le cas échéant ajustés afin de tenir compte des transactions ou des événements significatifs intervenus au cours de la période intercalaire.

Lorsque les principes et méthodes comptables appliqués dans leurs comptes sociaux par les entités consolidées sont significativement différents de ceux qui sont retenus par le Groupe lors de l'élaboration de ses comptes consolidés, des ajustements sont apportés afin de les harmoniser. Tel est par exemple le cas pour les engagements liés aux départs en retraite et pour la fiscalité latente y afférente.

Filiales

Les filiales sont les entités contrôlées par le Groupe. Conformément à la norme IFRS 10, une entité en contrôle une autre lorsqu'elle dispose d'un pouvoir sur cette entité, lorsqu'elle est exposée ou qu'elle a des droits sur les rendements variables de cette entité et lorsqu'elle a la capacité d'agir sur ses rendements du fait des pouvoirs dont elle dispose.

Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale, les transactions et soldes intra-groupe étant éliminés.

Les résultats des filiales acquises sont consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle ou l'influence notable est exercé(e).

Co-entreprises et entreprises associées

Les co-entreprises résultent d'un partenariat dans lequel les participants disposent du contrôle conjoint et ont des droits sur les actifs et des obligations sur les passifs issus de l'accord.

Les entreprises associées sont les entités pour lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles. Il s'agit généralement d'entités dans lesquelles le Groupe détient de 20% à 50% des droits de vote.

Les co-entreprises et les entreprises associées sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Les participations sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition puis leur valeur comptable est augmentée ou diminuée pour comptabiliser la part du Groupe dans les résultats et les autres variations des capitaux propres survenues après la date d'acquisition.

A la clôture de l'exercice, la quote-part dans les capitaux propres négatifs des entreprises associées et co-entreprises auxquelles des avances ont été consenties est présentée dans la rubrique «dépréciation des prêts et compte-courants d'associé», s'agissant d'entités pour lesquelles le Groupe a une obligation légale ou implicite de participer aux pertes. Une provision complémentaire est comptabilisée si l'engagement du Groupe va au-delà des créances qu'il détient vis-à-vis des entreprises associées ou co-entreprises concernées.

4.1.2 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Comptabilisation des regroupements d'entreprises postérieurs au 1^{er} janvier 2010

Les regroupements postérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 3 Révisée.

En application de ce texte, le prix d'acquisition correspond à la juste valeur, à la date de prise de contrôle, des actifs remis, des capitaux propres émis et des passifs encourus. Tout excédent du prix d'acquisition des titres sur la quote-part revenant au Groupe dans la juste valeur des actifs et des passifs identifiables de l'entreprise acquise est comptabilisé en goodwill.

A la date de prise de contrôle et pour chaque regroupement, le Groupe bénéficie de la possibilité d'opter soit pour un goodwill partiel (se limitant à la quote-part acquise par le Groupe), soit pour un goodwill complet. Dans ce cas, les intérêts minoritaires sont évalués à leur juste valeur et le Groupe comptabilise un goodwill sur l'intégralité des actifs et des passifs repris.

Les variations ultérieures du pourcentage d'intérêt sans remise en cause du contrôle de la société acquise constituent des opérations entre actionnaires, la différence entre la valeur de rachat (ou de cession) et la valeur comptable de la quote-part acquise/cédée étant comptabilisée en capitaux propres.

Dans le cas d'une acquisition par étapes conduisant à une prise de contrôle, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la date de prise de contrôle, l'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable de cette participation étant comptabilisé en résultat.

Les éventuels compléments de prix sont inclus dans le coût d'acquisition, à leur juste valeur, dès la date d'acquisition et quelle que soit leur probabilité de survie. Pendant le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition), les ajustements ultérieurs sont comptabilisés en goodwill lorsqu'ils se rapportent à des faits et circonstances existant lors de l'acquisition.

Les coûts directement attribuables à la prise de contrôle sont comptabilisés en charges, dans la rubrique des charges externes, sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Comptabilisation des regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2005, date de transition aux normes IFRS, n'ont pas été retraités selon la méthode de l'acquisition énoncée par la norme IFRS 3.

S'agissant des regroupements d'entreprises survenus entre le 1^{er} janvier 2005 et le 31 décembre 2009, date d'entrée en vigueur de la révision de la norme IFRS 3, les traitements retenus jusqu'au 31 décembre 2009 ont été maintenus. Ainsi :

- les goodwill sont restés déterminés selon la méthode du goodwill partiel,
- les coûts d'acquisition qui constituaient une composante du coût des regroupements d'entreprises ont été maintenus dans le montant des goodwill,
- les variations du pourcentage d'intérêt sans remise en cause du contrôle de la société acquise ont donné lieu à la comptabilisation d'un goodwill complémentaire dans le cas d'une acquisition, ou d'un résultat dans le cas d'une cession.

Goodwill

Le goodwill résultant de l'acquisition d'une filiale est spécifiquement identifié dans une rubrique « goodwill » alors que le goodwill provenant de l'acquisition d'entreprises associées et de co-entreprises est inclus dans la valeur comptable des participations dans les entreprises associées et les co-entreprises.

Dans le cas où la part d'intérêts du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs identifiables et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises (goodwill négatif), le profit résultant de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition, sans impact d'impôt.

Chaque goodwill est alloué au plus tard dans les 12 mois suivant celui de la date d'acquisition aux différentes unités génératrices de trésorerie (UGT) bénéficiant du regroupement d'entreprises. Les éventuels ajustements de valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire sont comptabilisés en tant qu'ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans ce délai de 12 mois, sous réserve que les informations obtenues soient relatives à des événements ou circonstances existant à la date d'acquisition et qu'elles auraient modifié la comptabilisation du regroupement à la date d'acquisition si elles avaient été connues à cette date. Au-delà du délai de 12 mois, les effets des éventuels ajustements de valeur sont enregistrés directement en résultat, sauf à ce qu'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

Le goodwill ainsi que les ajustements de valeur du goodwill relatifs à une entité étrangère sont assimilés à un actif de l'entité étrangère elle-même. Dès lors, le goodwill constaté dans la monnaie fonctionnelle de l'entité étrangère par l'entité détentrice des titres est converti en euros au cours de clôture.

En date de clôture, les goodwill sont comptabilisés à leur coût initial diminué, le cas échéant, du cumul des dépréciations représentatives des pertes de valeur, conformément aux normes IFRS 3 Révisée et IAS 36. Les dépréciations sont inscrites au compte de résultat, en résultat opérationnel non courant, de manière irréversible.

4.1.3 OPERATIONS EN DEVICES ETRANGERES

Monnaies fonctionnelles et de présentation

Les comptes consolidés du Groupe sont exprimés en euro qui est la monnaie fonctionnelle du Groupe.

L'euro est également la monnaie fonctionnelle de l'ensemble des entités du Groupe, à l'exception, désormais, des entités suisses et de la filiale suédoise.

Conversion des états financiers des entités dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro

Les états financiers des entités étrangères du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euros en appliquant les principes suivants :

- Les postes de l'état de la situation financière sont convertis en euros en utilisant le cours de change en vigueur à la date de clôture ;
- Les postes du compte de résultat sont convertis en euros en utilisant le cours de change moyen de l'exercice ;
- Les écarts de change résultant de ces conversions sont enregistrés dans les autres éléments du résultat global (OCI) et sont inscrits dans une rubrique distincte des réserves. En cas de cession ou de dissolution de l'entité concernée, le montant cumulé des écarts de change différés est reconnu en résultat.

Comptabilisation des transactions en devises

Les transactions réalisées par une société dans une devise autre que sa monnaie fonctionnelle sont converties au cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises à la date de clôture sont convertis en utilisant le cours de change à cette date, les écarts de change en résultant étant comptabilisés en produits ou en charges au sein du résultat financier.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises sont comptabilisés au cours de change historique en vigueur à la date de la transaction.

4.2 EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

(en nombre de sociétés)	31/12/2018			31/12/2017		
	Total	France	International	Total	France	International
Mère et filiales en intégration globale	51	32	19	51	31	20
Co-entreprises ⁽¹⁾	7	5	2	7	5	2
Entreprises associées ⁽¹⁾	20	12	8	19	12	7
Total	78	49	29	77	48	29

⁽¹⁾ Entités consolidées selon la méthode de la mise en équivalence

Le périmètre de consolidation n'a pas connu d'évolution significative au cours de l'exercice 2018.

Au cours du premier semestre 2018, le Groupe a cédé sa filiale Energy Holding Norway AS, sans impact significatif sur le résultat non courant de l'exercice. L'activité du Groupe en Norvège est désormais exercée au travers de la concession d'un contrat de licence de marque.

La liste détaillée de l'ensemble des sociétés faisant partie du périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 figure dans la note 17.

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

5.1 INFORMATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée ci-après est fondée sur le reporting interne utilisé pour le pilotage de la performance des activités du Groupe par le Président Directeur Général et les Directeurs Délégués.

Au début de l'exercice 2018, le Groupe a choisi de faire évoluer son information sectorielle en fusionnant dans un pôle « Radio », les pôles « Médias Musicaux et Événementiel » et « Activités Internationales », aux caractéristiques économiques similaires. Cette modification, qui permet de mieux refléter les différents métiers du Groupe, conduit à ce que les secteurs opérationnels soient désormais les suivants : Radio, Télévision, Diffusion et Autres Activités. En application de la norme IFRS 8, l'information comparative a été retraitée afin de refléter cette nouvelle segmentation.

Les données financières sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés. De même, les méthodes d'évaluation du résultat sectoriel n'ont pas évolué depuis le 31 décembre 2017, après prise en compte, ou à l'exception, des nouvelles normes et interprétations décrites dans la note 3.2.1.

Les activités regroupées au sein de chacun des secteurs opérationnels présentent des caractéristiques économiques similaires et permettent de donner une information fiable sur la nature et sur les impacts financiers des activités opérationnelles dans lesquelles le Groupe est engagé.

Radio

Ce pôle comprend les activités liées à :

- la « Radio » qui correspond à l'activité éditoriale des antennes du Groupe en France et à l'international au travers de filiales détenant des autorisations d'émettre exploitées en direct (« NRJ/ENERGY », « NOSTALGIE/NOSTALGIA », « CHERIE », « RIRE ET CHANSONS ») ou au travers de partenariats ;
- l'activité « Événementiel » qui regroupe principalement différents événements liés à la promotion des antennes du Groupe : NRJ Music Awards, NRJ DJ Awards, NRJ Music Tour, concerts exclusifs *Pop Love CHERIE*, concerts privés *NOSTALGIE*, *Open du Rire*, etc. ;
- l'activité « Digital » principalement structurée autour des sites internet du Groupe, des radios digitales et des sites d'application mobile ;
- l'activité des régies publicitaires, nationale et locale, régissant les relations avec les annonceurs utilisant l'un ou plusieurs de ces supports ;
- l'activité « Spectacles et autres productions » qui regroupe l'exploitation du label musical NRJ MUSIC ainsi que l'activité générée par les comédies musicales ;
- l'ensemble des activités (autres que la diffusion) exercées par le Groupe à l'international principalement au travers de contrats de licences de marque.

Télévision

Ce pôle correspond à l'exploitation éditoriale et à l'exploitation commerciale, réalisée par la régie publicitaire nationale du Groupe, de deux chaînes nationales gratuites sur la TNT (« NRJ 12 » et « CHERIE 25 »), d'une chaîne musicale du câble-satellite et de la TV par ADSL (« NRJ HITS ») ainsi qu'à l'offre digitale y relative (sites internet, application mobile, offre de « replay TV » et VOD).

Diffusion

Cette activité, exercée par la société TOWERCAST et par sa filiale finlandaise TELEMAT NORDIC, consiste à commercialiser des services de diffusion, essentiellement de radio FM et de télévision en TNT, à partir d'un réseau de sites de diffusion.

Autres activités

Ce pôle regroupe les fonctions support liées à l'activité de holding de NRJ GROUP, les activités informatiques, audio et audiovisuelles du Groupe ainsi que les activités immobilières liées aux actifs détenus par le Groupe.

5.1.1 PRINCIPAUX AGREGATS DU COMPTE DE RESULTAT

La Direction du Groupe évalue la performance opérationnelle des secteurs d'activité principalement sur la base de deux indicateurs, présentés hors échanges ⁽¹⁾ :

- le Chiffre d'Affaires,
- le Résultat Opérationnel Courant («ROC») ⁽²⁾.

Par ailleurs, elle retient l'EBITDA⁽³⁾ comme indicateur de performance du secteur de la diffusion en raison de l'importance des investissements qu'il requiert.

⁽¹⁾ Voir la note 6.1 pour la notion d'échanges

⁽²⁾ Le Résultat Opérationnel Courant correspond au résultat net du Groupe avant prise en compte des produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 6.10), du résultat financier, de la charge d'impôts sur le résultat et de la quote-part du résultat dans les entreprises associées et co-entreprises.

⁽³⁾ Selon la définition du Groupe, l'EBITDA, indicateur alternatif de performance, se calcule ainsi: Résultat Opérationnel Courant hors échanges, avant amortissements et variation des provisions comptabilisées au sein du Résultat Opérationnel Courant mais après dépréciations sur actifs courants. La variation des provisions s'entend hors reprises de provisions utilisées portées en déduction de la charge supportée.

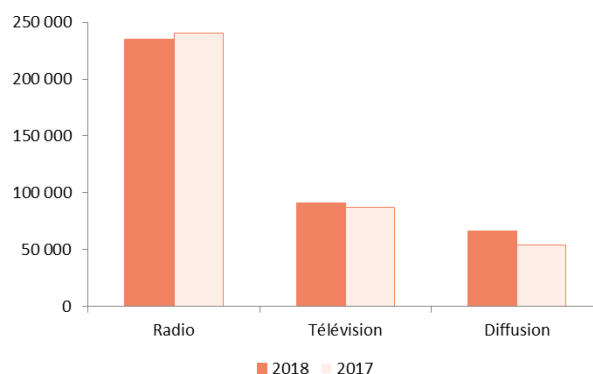
5.1.1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES HORS ECHANGES ⁽¹⁾

Secteurs	31/12/2018	31/12/2017 [®]
Radio	235 035	240 509 ⁽²⁾
Télévision	90 765	87 284
Diffusion	66 481	54 399
Total	392 281	382 192

⁽¹⁾ Après élimination des ventes intersecteurs (Groupe)

⁽²⁾ Après regroupement des pôles « MME » et « Activités Internationales »

[®] Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

5.1.1.2 RESULTAT OPERATIONNEL COURANT HORS ECHANGES (« ROCAE ») ⁽¹⁾

	31/12/2018	31/12/2017
Radio	34 875	40 199 ⁽²⁾
Télévision	(19 436)	(28 554)
Diffusion	19 681	14 875
Autres Activités	(1 410)	738
Total	33 710	27 258
Taux de marge opérationnelle ⁽³⁾	8,6%	7,1%

⁽¹⁾ Le Résultat Opérationnel Courant avant Echanges par secteur est calculé avant élimination des opérations intersecteurs

⁽²⁾ Après regroupement des pôles « MME » et « Activités Internationales »

⁽³⁾ Dans le Groupe, ce ratio s'entend du Résultat Opérationnel Courant hors échanges rapporté au chiffre d'affaires hors échanges

5.1.1.3 RAPPROCHEMENT DU ROCAE SECTORIEL AVEC LE RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Résultat opérationnel courant hors échanges	5.1.1.2	33 710	27 258
Chiffre d'affaires sur opérations d'échanges		18 756	20 225
Achats sur opérations d'échanges		(20 654)	(20 158)
Dotations (reprises) nettes sur créances sur opérations d'échanges		(128)	10
Pertes sur créances irrécouvrables / (revenus issus de dettes éteintes) - Echanges		587	(145)
Résultat sur opérations d'échanges		(1 439)	(68)
Résultat opérationnel courant		32 271	27 190

5.1.1.4 EBITDA HORS ECHANGES DU GROUPE

Dans le Groupe, l'EBITDA hors échanges, indicateur alternatif de performance, est calculé ainsi :

Résultat Opérationnel Courant hors échanges, avant amortissements et variation des provisions comptabilisées au sein du Résultat Opérationnel Courant mais après dépréciations sur actifs courants.

La variation des provisions s'entend hors reprises de provisions utilisées, celles-ci étant portées en déduction de la charge supportée.

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017 [®]
Résultat Opérationnel Courant hors échanges	5.1.1.3	33 710	27 258
Dotations aux amortissements et dotations nettes aux provisions	6.9	22 701	21 435
Dotation (Reprise) aux provisions pour IDR comptabilisées en charges de personnel	7.1	680	1 527
EBITDA hors échanges		57 091	50 220

[®] : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

5.1.1.5 EBITDA – SECTEUR DE LA DIFFUSION

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Résultat opérationnel courant hors échanges	5.1.1.2	19 681	14 875
Dotations nettes aux amortissements et provisions		13 520	12 240
Dotation (Reprise) aux provisions pour IDR comptabilisées en charges de personnel		132	179
EBITDA hors échanges		33 333	27 294

5.1.2 INDICATEURS CLES DU BILAN

En termes de positions bilantielles, le reporting interne sectoriel utilisé pour le pilotage de la performance des activités du Groupe par le Président Directeur Général et les Directeurs Délégués est relatif aux stocks du pôle Télévision ainsi qu'aux engagements d'achats de droits audiovisuels. D'autres éléments du bilan, notamment les investissements et la position de trésorerie, font l'objet de reportings réguliers, établis par société contributrice et non par secteur d'activité.

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017
Stocks du pôle Télévision (nets de provisions)	6.3.2	21 913	35 149
Engagements d'achat de droits audiovisuels (montant brut)	6.3.2	60 996	43 135
Stocks et engagements d'achats du pôle Télévision		82 909	78 284

5.2 INFORMATIONS PAR SECTEUR GEOGRAPHIQUE

	31/12/2018			31/12/2017		
	France	International	Total	France	International	Total
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	345 076	47 205	392 281	331 463 [®]	50 729 [®]	382 192 [®]
Goodwill ⁽³⁾	113 013	20 427 ⁽⁴⁾	133 440	112 821	20 428 ⁽⁴⁾	133 249
Immobilisations incorporelles ⁽²⁾	98 145	30 305 ⁽⁴⁾	128 450	98 471	247 ⁽⁴⁾	98 718
Immobilisations corporelles ⁽²⁾	102 692	1 684 ⁽⁴⁾	104 376	103 893	2 029	105 922

⁽¹⁾ Chiffre d'affaires hors échanges - Le chiffre d'affaires « international » correspond au seul chiffre d'affaires réalisé par les filiales étrangères

⁽²⁾ Immobilisations réparties selon leur localisation géographique

⁽³⁾ Selon la localisation géographique des filiales acquises

⁽⁴⁾ Uniquement en Europe

[®] : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

NOTE 6 DONNEES OPERATIONNELLES

6.1 MODALITES DE RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES - NORME IFRS 15

Le mode de reconnaissance du chiffre d'affaires des principales activités du Groupe est décrit ci-dessous.

Espaces publicitaires

- Les ventes d'espaces publicitaires sont comptabilisées dans la période au cours de laquelle les spots correspondants ont été diffusés. Ils sont valorisés pour leur montant net de remises commerciales, en intégrant l'ensemble des conditions tarifaires et notamment les remises de fin d'ordre (« RFO ») ainsi que les dettes liées aux objectifs d'audience en télévision définis contractuellement (ventes à « GRP garanti »). Les estimations des RFO et des dettes GRP sont revues dans le cadre du suivi de gestion hebdomadaire du chiffre d'affaires et à la clôture de chaque exercice.

Lorsque la commercialisation des espaces publicitaires est réalisée par une société de régie tierce, il est procédé à une analyse au cas par cas, au travers de trois critères (responsabilité de la prestation vis-à-vis du client, détermination du prix de vente et risque de stock), des relations contractuelles existant entre le Groupe et cette société de régie afin de déterminer quel contractant revêt la qualité de « principal » dans la relation avec le client annonceur. En application de la norme IFRS 15, lorsque la qualité de « principal » est conférée au Groupe, le montant facturé à l'annonceur est reconnu en chiffre d'affaires et le montant reversé à la société de régie est comptabilisé dans les charges externes. Une analyse analogue est menée lorsque la régie du Groupe réalise des prestations de régie publicitaire pour le compte de tiers.

- Le chiffre d'affaires résultant des accords de partenariat existant en Scandinavie et dans le cadre desquels le partenaire du Groupe se charge de commercialiser l'espace publicitaire correspond au montant net du chiffre d'affaires reversé au Groupe, l'analyse effectuée conformément à la norme IFRS 15 ayant conduit à conférer au Groupe la qualité d'agent.
- Le chiffre d'affaires publicitaire qui a pour contrepartie un flux d'achat et non un flux de trésorerie est qualifié de « chiffre d'affaires sur opérations d'échange ».

Le chiffre d'affaires sur opérations d'échange et les achats sur opérations d'échange sont valorisés au prix convenu au contrat et comptabilisés au compte de résultat au fur et à mesure de la diffusion s'agissant du chiffre d'affaires, et au fur et à mesure de la consommation s'agissant des charges.

Licences

- Les redevances de licence de marque, considérées comme « dynamiques » au regard de la norme IFRS 15, sont comptabilisées prorata temporis, au même rythme que le chiffre d'affaires qu'elles permettent au licencié de générer lorsqu'elles sont indexées sur ce chiffre d'affaires, et sur la durée de la concession lorsqu'elles donnent lieu à une facturation forfaitaire.

Les contrats de concession de droits de reproduction de comédies musicales donnent lieu à une analyse au cas par cas qui détermine le mode de reconnaissance du chiffre d'affaires y afférent.

Prestations de services de diffusion

- S'agissant de l'activité « diffusion », les revenus issus des contrats pluri-annuels de diffusion et d'hébergement sont reconnus prorata temporis au titre de la période concernée. Les revenus résultant de prestations ponctuelles sont comptabilisés lors de la réalisation de la prestation.

6.2 CREANCES SUR CLIENTS ET DETTES LIEES AUX CLIENTS

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur. En date de clôture, elles sont généralement évaluées au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toutefois, les créances dont l'échéance de règlement est inférieure à un an et qui sont sans taux d'intérêt déclaré sont évaluées au montant de la facture d'origine ou à leur valeur nominale lorsque l'effet d'actualisation est négligeable.

En application de la norme IFRS 15, les actifs sur contrats sont la contrepartie de revenus reconnus mais dont le droit à paiement est conditionné par la fourniture d'un service futur ou par la résolution d'incertitudes portant sur le prix. En application de la même norme, les passifs sur contrats correspondent aux paiements reçus de clients ou à des droits inconditionnels au paiement déjà acquis qui excèdent le montant reconnu en revenu. Dans le Groupe, les passifs sur contrats sont relatifs à des avances reçues de clients et à des produits constatés d'avance.

La norme IFRS 9 a introduit un modèle de dépréciation des actifs financiers fondé sur les pertes de crédit attendues et non plus sur les pertes avérées. S'agissant des créances commerciales issues des revenus publicitaires,

le Groupe a opté pour le modèle simplifié, consistant à déprécier ces créances à hauteur des pertes de crédit attendues sur leur durée de vie.

Le montant des dépréciations est apprécié différemment selon la typologie de la clientèle des sociétés de régie, telle que décrite dans la note 10.8.2 :

- Dépréciation sur une base collective de la balance âgée, en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique issue de données historiques, et dépréciation sur une base individuelle tenant compte du montant des pertes estimées pour les créances de la régie publicitaire locale française;
- Dépréciation sur une base individuelle tenant compte du profil de risque de la contrepartie, de la couverture d'assurance-crédit et du montant des pertes estimées lorsqu'un événement de crédit a été identifié, pour les créances de la régie publicitaire nationale française et des régies publicitaires étrangères.

Les créances irrécouvrables sont constatées en pertes lorsqu'elles sont identifiées comme telles et sont enregistrées en « autres charges d'exploitation ».

6.2.1 CREANCES CLIENTS

	31/12/2018	31/12/2017®
Valeur brute des créances clients hors créances sur échanges	109 669	108 718
Dépréciations des créances clients hors créances sur échanges	(2 303)	(2 528)
Valeur nette des créances clients hors créances sur échanges	107 366	106 190
Créances sur opérations d'échange (montant net de dépréciation)	20 296	20 542
Valeur nette des créances clients	127 662	126 732

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

La politique de gestion du risque de crédit est exposée dans la note 10.8.2.

L'échéancier des créances clients, hors créances liées aux échanges, se détaille comme suit :

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	Echu et à échéance < 30 jours	Echéance 30 à 90 jours	Echéance > 90 jours	Total	Echu et à échéance < 30 jours	Echéance 30 à 90 jours	Echéance > 90 jours	Total
Valeur brute	80 111	27 893	1 665	109 669	78 413	28 082	2 223	108 718

6.2.2 ACTIFS SUR CONTRATS

	31/12/2018	31/12/2017®
Actifs sur contrat	2 716	1 302

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

6.2.3 DETTES SUR CLIENTS ET PASSIFS SUR CONTRATS

	31/12/2018	31/12/2017®
Passifs sur contrat	7 960	5 079
Avoir à établir à des clients	5 631	3 843
Total	13 591	8 922

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

La progression des passifs sur contrats, constitués de services futurs encaissés d'avance à hauteur de 5 796 milliers d'euros au 31 décembre 2018, résulte principalement d'un « *upfront fee* », perçu par NRJ Sweden au titre de l'accord de coopération commerciale signé en 2018, et dont la reconnaissance en résultat est étalée sur la durée du contrat.

6.3 STOCKS ET ENGAGEMENTS D'ACHATS DE DROITS AUDIOVISUELS

Stocks de programmes et de droits de diffusion

L'inscription en stock intervient lorsque le programme est considéré comme diffusable, c'est-à-dire dès lors que les droits correspondants sont ouverts et que le programme a fait l'objet d'une acceptation technique.

Les programmes et droits de diffusion sont initialement valorisés à leur coût global de production (production propre) ou à leur coût d'acquisition (production externe).

En date de clôture, ils sont évalués à leur coût d'entrée diminué des consommations de l'exercice déterminées selon les modalités suivantes :

- programmes à diffusion unique : 100% de la valeur à la première diffusion,
- programmes à diffusions multiples :
 - 1^{ère} diffusion : 50% de la valeur ;
 - 2^{ème} diffusion : 50% de la valeur.

Des modalités de consommation différentes peuvent être envisagées pour des droits acquis dont le potentiel d'audience varie significativement entre la première et la seconde diffusion. Par ailleurs, les droits relatifs aux programmes dont la diffusion est improbable font l'objet d'une dépréciation sur la base d'une revue titre par titre du portefeuille de droits de diffusion.

Les droits non consommés et expirés sont mis au rebut et l'éventuelle provision correspondante est reprise.

Avances et acomptes sur droits audiovisuels

La partie facturée des droits de diffusion préalablement à l'acceptation technique et à l'ouverture des droits est enregistrée en « avances et acomptes fournisseurs » - cf. notes 6.4 et 6.3.2.

Engagements hors bilan liés aux droits audiovisuels

Les achats de droits audiovisuels non ouverts ou en attente d'acceptation technique et n'ayant pas donné lieu à facturation sont enregistrés en engagements hors bilan. Ils sont exprimés nets des avances et acomptes versés à ce titre.

Autres stocks

Ces stocks, constitués de marchandises diverses, sont initialement comptabilisés à leur coût de revient. En date de clôture, ils sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de leur valeur nette de réalisation correspondant au prix de vente attendu après déduction des coûts de commercialisation estimés.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette de réalisation est inférieure au coût d'entrée.

6.3.1 VARIATION DE STOCKS DE L'EXERCICE

	31/12/2016	Variation	31/12/2017	Variation	31/12/2018
Stocks de programmes et droits de diffusion en télévision	64 424	(9 586)	54 838	(14 762)	40 076
Autres stocks	148	(114)	34	(20)	14
Valeurs brutes	64 572	(9 700)	54 872	(14 782)	40 090
Stocks de programmes et droits de diffusion en télévision ⁽¹⁾	25 396	(5 707)	19 689	(1 526)	18 163
Autres stocks	-	-	-	-	-
Dépréciations	25 396	(5 707)	19 689	(1 526)	18 163
Valeurs nettes	39 176	(3 993)	35 183	(13 256)	21 927

⁽¹⁾ Le stock résiduel de programmes et droits à diffusion irrémédiablement dépréciés à la clôture de l'exercice 2014 car ne n'inscrivant pas dans le cadre du projet de renforcement éditorial approuvé par le Conseil d'Administration du 18 décembre 2014 ne s'élève plus qu'à 16,1 millions d'euros au 31 décembre 2018.

6.3.2 ACTIFS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS LIES AUX STOCKS DE PROGRAMMES ET DROITS DE DIFFUSION EN TELEVISION

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017
Stocks de programmes et droits de diffusion en télévision (nets de provisions)		21 913	35 149
Avances et acomptes versés sur droits audiovisuels (hors taxes et nets de provisions)		5 951	5 172
Engagements d'achat de droits audiovisuels (nets des avances réalisées)	6.8.1	53 018	36 024
Total		80 882	76 345

Echéance des engagements d'achats de droits audiovisuels

	31/12/2018			31/12/2017		
	Montant brut (HT)	Avances versées ⁽¹⁾ (Brut - HT)	Montant net (HT)	Montant brut (HT)	Avances versées ⁽¹⁾ (Brut - HT)	Montant net (HT)
A échéance à moins d'un an	42 199	(7 674)	34 525	24 921	(5 037)	19 884
A échéance entre un an et cinq ans	18 797	(304)	18 493	18 214	(2 074)	16 140
A échéance à plus de cinq ans						-
Total	60 996	(7 978)	53 018	43 135	(7 111)	36 024

⁽¹⁾ Avances et acomptes versés au titre des achats de droits non ouverts ou en attente d'acceptation technique

6.4 AUTRES DEBITEURS

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017 [®]
Créances fiscales (hors créances d'impôt sur les sociétés) et créances sociales		28 184	28 377
Avances et acomptes versés sur achats de droits audiovisuels non ouverts ou en attente d'acceptation technique (montant TTC et net de dépréciation)		6 751	5 885
Autres avances et acomptes versés		421	1 405
Charges constatées d'avance		2 977	3 179
Autres créances diverses (montant net de dépréciation)		1 259	1 160
Actifs sur contrats	6.2.2	2 716	1 302
Valeur nette des autres créances d'exploitation		42 308	41 308
Créances sur cessions d'immobilisations (montant net de dépréciation)			14
Total		42 308	41 322

[®] Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

6.5 CHARGES EXTERNES

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-traitance générale ⁽¹⁾	41 418	35 723
Prestations de services liées aux ventes	8 134	8 239
Locations et charges locatives ⁽²⁾	13 235	12 463
Honoraires divers	8 278	8 069
Etudes	7 370	7 333
Publicité, publications et relations publiques	4 218	4 684
Achats non stockés et autres charges externes	36 063	36 702
Total	118 716	113 213

⁽¹⁾ Y compris les charges de diffusion et de télécom liées à l'activité de diffusion ainsi que les charges de diffusion des sociétés de radio et de télévision

⁽²⁾ Y compris les charges de location/hébergement liées à l'activité de diffusion

6.6 AUTRES CHARGES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	31/12/2018	31/12/2017®
Redevances de droits d'auteurs et reversements aux ayants droit (SACEM, SPRE, SDRM etc.)	29 698	29 500
Pertes sur créances irrécouvrables / (revenus issus de dettes éteintes (hors échanges))	392	673
Pertes sur créances irrécouvrables / (revenus issus de dettes échanges éteintes (échanges))	(589)	145
Autres charges / (autres produits) ⁽¹⁾	110	2 732
Autres charges / (autres produits d'exploitation)	29 611	33 050

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ Ce poste dans lequel les produits ne représentent que des sommes marginales, correspondait principalement en 2017 aux reversements effectués dans le cadre de l'accord de partenariat en vigueur en Norvège et à une sanction d'un million d'euros infligée par le CSA à la suite de la diffusion d'un canular téléphonique de Cauey.

6.7 FOURNISSEURS ET AUTRES CREDITEURS

Les fournisseurs et autres créditeurs sont des passifs financiers courants.

Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction.

En date de clôture, ces passifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toutefois, lorsque leur échéance de règlement est inférieure à un an et que les effets de l'actualisation ne sont pas significatifs, ils sont évalués au coût historique correspondant au montant nominal de la dette.

6.7.1 FOURNISSEURS

	31/12/2018	31/12/2017®
Dettes d'exploitation hors échanges	46 743	44 706
Dettes sur échanges	19 232	18 158
Total	65 975	62 864

® Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

L'échéancier des paiements contractuels des dettes d'exploitation, hors dettes liées aux échanges, est le suivant :

	31/12/2018	31/12/2017
Non échu et à échéance dans moins de 30 jours	44 067	42 345
A échéance dans plus de 30 jours et moins de 90 jours	2 059	1 373
A échéance dans plus de 90 jours ⁽¹⁾	617	988
Total	46 743	44 706

⁽¹⁾ Les dettes dont l'échéance de paiement excède 90 jours ont été contractées par les filiales du Groupe à l'international ou sont relatives à des facturations dont le paiement est conditionné au respect de modalités contractuelles.

6.7.2 AUTRES CREDITEURS

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017®
Dettes fiscales (hors impôts sur le résultat) et sociales		69 668	67 193
Dettes sur clients et passifs sur contrats	6.2.3	13 591	8 922
Autres dettes diverses		1 467	1 934
Autres créiteurs divers d'exploitation		84 726	78 049
Dettes sur acquisition de titres		752	752
Dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		3 383	2 935
Total		88 861	81 736

® Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

6.8 ENGAGEMENTS HORS BILAN LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES

Engagements donnés

Les engagements donnés sont relatifs :

- à l'achat de droits audiovisuels (voir note 6.3.2),
- aux contrats de location et d'hébergement en cours (voir note 9.4),
- aux engagements d'achat, par les sociétés de radio et de télévision, de services de radiodiffusion, de télédiffusion et de location de capacités satellitaires et de transpondeurs auprès de sociétés privées,
- aux contrats de service de diffusion souscrits auprès de TDF permettant à la société towerCast de diffuser des programmes audiovisuels ainsi qu'aux contrats d'abonnement télécom permettant à cette société de réaliser la télésurveillance et le monitoring des sites de diffusion,

- aux engagements commerciaux contractés par le Groupe et non enregistrés au bilan tels que des contrats de services à moyen/long terme et des engagements d'investissements.

Ces engagements sont valorisés sur la base de la sortie de ressources prévue pour chaque contrat jusqu'à son échéance.

Engagements reçus

Les engagements significatifs sont relatifs aux contrats de prestations de services (hébergement et diffusion) signés à la clôture de l'exercice par des clients de la société towerCast. Ils sont valorisés sur la base de l'accroissement de ressources prévu pour chaque contrat jusqu'à son échéance.

6.8.1 ENGAGEMENTS DONNES

Au 31 décembre 2018

	NOTES	≤ 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Engagements de transport et de diffusion contractés par les sociétés de radio et de télévision		15 142	21 919	3 950	41 011
Engagements contractés par la société towerCast (diffusion et télécom)		16 802	30 997	1 052	48 851
Autres engagements fermes contractuels d'achats		9 836	7 925	367	18 128
Sous-total		41 780	60 841	5 369	107 990
Engagements liés à l'achat de droits audiovisuels	6.3.2	34 525	18 493		53 018
Engagements liés aux contrats de location/hébergement	9.4	11 319	24 387	6 008	41 714
Total		87 624	103 721	11 377	202 722

Au 31 décembre 2017

	NOTES	≤ 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans	31/12/2017
Engagements de transport et de diffusion contractés par les sociétés de radio et de télévision		13 369	16 738	784	30 892
Engagements contractés par la société towerCast (diffusion et télécom)		13 593	24 428		38 020
Autres engagements fermes contractuels d'achats		5 806	1 688		7 494
Sous-total		32 768	42 854	784	76 406
Engagements liés à l'achat de droits audiovisuels	6.3.2	19 884	16 140		36 024
Engagements liés aux contrats de location/hébergement	9.4	12 769	25 477	6 278	44 524
Total		65 421	84 471	7 062	156 954

6.8.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Au 31 décembre 2018

	< 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Prestations d'hébergement	1 697	2 307	792	4 796
Prestations de diffusion	53 269	100 778	8 265	162 312
Autres engagements reçus	109			109
Total	55 075	103 085	9 057	167 217

Au 31 décembre 2017

	< 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans	31/12/2017
Prestations d'hébergement	1 540	2 364	374	4 278
Prestations de diffusion	47 981	95 243	14 030	157 254
Autres engagements reçus	125	115		240
Total	49 646	97 722	14 404	161 772

6.9 DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS, DEPRECIATIONS ET PROVISIONS

Sont détaillées ci-dessous les dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions comptabilisées au sein du Résultat Opérationnel Courant.

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017®
Dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles	9.2	3 202	1 988
Dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles	9.3	18 229	19 800
Dotations (Reprises) aux provisions ⁽¹⁾		1 270	(353)
Dotations aux amortissements et dotations nettes aux provisions hors échanges		22 701	21 435
Dotations (Reprises) pour dépréciation sur actifs courants		541	(2 237)
Dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions		23 242	19 198

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ Hors variations de provisions pour indemnités de départ en retraite comptabilisées au sein des charges de personnel et hors reprises de provisions utilisées portées en déduction de la charge supportée

6.10 RESULTAT NON COURANT

Le Groupe applique la Recommandation ANC n°2013-3 du 7 novembre 2013 dans la définition du Résultat Opérationnel Courant.

Dans ce cadre, sont exclus du Résultat Opérationnel Courant les éléments qui, du fait de leur nature, fréquence et/ou importance relative, ont peu de valeur prédictive quant aux résultats futurs du Groupe et qui, s'ils n'étaient pas isolés, rendraient plus difficiles la compréhension et l'évaluation de la performance financière du Groupe. Ces éléments sont isolés dans l'agrégat « charges et produits opérationnels non courants ».

Dans ce contexte, sont inscrits dans cet agrégat :

- les coûts de restructuration relatifs à des plans inhabituels et majeurs,
- les plus ou moins-values de cessions sur immobilisations corporelles et incorporelles,
- les pertes de valeur majeures (hors restructurations) sur immobilisations corporelles et incorporelles, en ce compris celles relatives aux goodwill, ainsi que, le cas échéant, les reprises correspondantes,
- le résultat de cession des filiales, co-entreprises et entreprises associées,
- les coûts ou provisions sur litiges majeurs ou d'autres dépréciations sur actif majeurs qui viendraient à être constatées,
- le cas échéant, des produits non récurrents et d'un montant significatif.

	31/12/2018	31/12/2017
Reprise des provisions pour dépréciation sur stocks de programmes de NRJ 12 et CHERIE 25 constituées à la clôture de l'exercice 2014	2 047	3 778
Mise au rebut de stocks de programmes de NRJ 12 et de CHERIE 25	(2 047)	(3 778)
Autres produits opérationnels non courants	50	83
Autres charges opérationnelles non courantes	(41)	(30)
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	53

NOTE 7 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Avantages à court terme - Participation des salariés

Les sociétés françaises détenues au moins à hauteur de 50% au 1^{er} janvier d'une année font partie de l'accord de participation « Groupe » au titre de cette même année.

Les modalités de calcul de la réserve spéciale de participation définies dans le cadre de cet accord sont celles prévues par le Code du Travail. Le montant global de la charge de participation est réparti entre les salariés attributaires, quel que soit le niveau de résultat de la société à laquelle ils sont rattachés.

A la clôture de chaque exercice, un passif courant est constaté à hauteur du coût attendu des paiements à effectuer au titre de cette obligation. Ces paiements, dus dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice, constituent des avantages à court terme.

Avantages à court terme - Primes

Un passif est comptabilisé à hauteur du coût attendu des paiements à effectuer au titre des primes réglées en trésorerie à court terme lorsque le Groupe a l'obligation actuelle, juridique ou implicite d'effectuer ces paiements en contrepartie de services passés et que l'obligation peut être estimée de façon fiable.

Avantages à long terme

Régimes à cotisations définies

Le Groupe ne comptabilise les cotisations aux régimes de base et autres régimes à cotisations définies que lorsqu'elles sont encourues. Aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées. Tel est en particulier le cas pour les régimes généraux et complémentaires de retraite français.

Régimes à prestations définies

Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de départ en retraite) donnent lieu à la constitution d'une provision (cf. note 7.3).

Indemnités de fin de contrat de travail et mesures de restructuration

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail et des éventuelles mesures de restructuration est comptabilisé dès lors que le Groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, dans un plan formalisé et détaillé de licenciement.

7.1 DECOMPOSITION DES CHARGES DE PERSONNEL

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017
Rémunérations du personnel		79 883	79 159
Charges sociales		32 243	32 178
Participation des salariés (hors forfait social)		3 399	3 090
Charges relatives aux indemnités de départ en retraite	7.3.1	680	1 527
Autres charges de personnel		1 581	1 701
Total		117 786	117 655

7.2 EFFECTIFS

Par catégorie	31/12/2018	31/12/2017
Cadres et assimilés cadres	1 031	1 042
Employés et salariés non cadres	589	600
Total ⁽¹⁾	1 620	1 642

Par zone géographique	31/12/2018	31/12/2017
France	1 410	1 424
Europe	210	218
Total ⁽¹⁾	1 620	1 642

⁽¹⁾ Effectifs moyens pondérés, hors effectifs des entreprises associées et des co-entreprises et hors intermittents.

En France, le Groupe a recours à des intermittents, notamment pour ses activités en télévision et pour son activité « Evènementiel ». En 2018, la part⁽¹⁾ des intermittents a représenté 2,81% (2017 : 4,22%) de l'effectif moyen.

⁽¹⁾ Rapport entre le nombre d'ETP intermittents payés au titre de l'année N et l'effectif moyen ETP CDD et CDI en France au titre de cette même année

7.3 PROVISIONS POUR INDEMNITES DE DEPART EN RETRAITE

Les engagements relatifs aux régimes à prestations définies postérieures à l'emploi donnent lieu à la constitution d'une provision classée parmi les passifs non courants.

Dans le Groupe, ces régimes concernent uniquement des indemnités de départ en retraite en France.

Le montant des indemnités, payées sous la forme d'un capital versé, varie en fonction de la convention en vigueur dans chaque société du Groupe, de l'ancienneté du salarié et de son salaire à la date de son départ en retraite.

A ce titre, les engagements, calculés par un actuair indépendant, sont déterminés selon la méthode des « unités de crédit projetées » à la date prévisionnelle du départ à la retraite avec salaire de fin de carrière, sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société.

Selon la méthode des « unités de crédit projetées » :

- les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits conventionnels du régime en prenant en compte un effet de linéarisation sur la période d'acquisition des droits,

- les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses long terme relatives à des données démographiques (taux de rotation du personnel par tranche d'âge, espérance de vie) et financières (taux de revalorisation annuel des salaires notamment).

Les engagements du Groupe n'étant pas couverts par des actifs dédiés, la provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi déterminés.

Les écarts actuariels résultant des changements d'hypothèses actuarielles et des ajustements liés à l'expérience sont comptabilisés dans l'état du résultat global, nets d'impôts différés. En revanche, le coût des services passés résultant d'amendements du régime existant est immédiatement comptabilisé au compte de résultat.

La charge de l'exercice, constatée en charges de personnel, correspond à la somme du coût des services rendus au cours de l'exercice, du coût des services passés ainsi que du coût lié à la désactualisation.

7.3.1 EVOLUTION DE LA PROVISION POUR INDEMNITES DE DEPART EN RETRAITE

	31/12/2018	31/12/2017
Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture de l'exercice	13 274	14 357
Coût du service	1 051	1 268
Coût financier (désactualisation)	219	244
Réduction du régime	(590)	-
Amortissement des services passés	-	15
Charge comptabilisée au cours de l'exercice	680	1 527
Ecarts actuariels résultant des changements dans les hypothèses financières	(415)	(1 666)
Ecarts actuariels liés à l'ajustement d'expérience	(43)	(944)
Ecarts actuariels résultant des modifications dans les hypothèses démographiques	-	-
Ecarts actuariels générés dans l'exercice et comptabilisés en autres éléments du résultat global	(458)	(2 610)
Entrée de périmètre	2	-
Prestations versées au cours de l'exercice	(24)	-
Valeur actualisée de l'obligation à la clôture de l'exercice	13 474	13 274

7.3.2 PRINCIPALES HYPOTHESES ACTUARIELLES

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	1,85%	1,65%
Taux de croissance attendu des salaires	Déterminé par tranche d'âge	Déterminé par tranche d'âge
Taux de rotation	Déterminé par tranche d'âge	Déterminé par tranche d'âge
Tables de mortalité utilisées	Table générationnelle TPG05 H/F	Table générationnelle TPG05 H/F
Age de départ en retraite	Cadres : 64 ans – Non cadres : 62 ans	Cadres : 64 ans – Non cadres : 62 ans
Taux de charges sociales	43%	43%

⁽¹⁾ Taux des obligations d'entreprises notées AA sur la zone euro, ajusté à la duration des engagements du Groupe.

7.3.3 ANALYSE DE SENSIBILITE

L'évolution des engagements est influencée par les taux d'actualisation et les taux d'inflation salariale retenus. L'incidence de la variation de 0,5 point de ces taux sur la valeur des engagements au 31 décembre 2018 est présentée ci-dessous, rappel étant fait que selon les principes comptables du Groupe, ces écarts actuariels seraient comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

		+ 0,5 point	- 0,5 point
Valeur actualisée des engagements à la clôture de l'exercice	13 474		
Sensibilité du taux d'inflation salariale		1 053	(964)
Sensibilité du taux d'actualisation		(968)	1 068

7.3.4 VERSEMENTS ATTENDUS AU COURS DES PROCHAINS EXERCICES

Est présentée ci-dessous l'estimation du montant des indemnités de départ en retraite à verser dans les 10 prochaines années par les sociétés consolidées par intégration globale.

	31/12/2018
Dans moins d'un an	218 ⁽¹⁾
Dans plus d'un an et dans cinq ans au plus tard	819 ⁽¹⁾
Dans plus de cinq ans et dans dix ans au plus tard	4 073 ⁽¹⁾
Total	5 110 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Sommes probabilisées, non actualisées et non proratisées, déterminées sur la base de l'âge de départ en retraite retenu pour les hypothèses actuarielles (voir note 7.3.2)

7.4 REMUNERATIONS ALLOUEES AUX DIRIGEANTS (PARTIES LIEES)

Les dirigeants s'entendent des personnes qui sont à la clôture de l'exercice, ou qui ont été au cours de l'exercice ou de l'exercice précédent, membres du Conseil d'administration.

Les avantages à court terme s'entendent des rémunérations brutes, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature comptabilisés au cours de l'exercice.

	31/12/2018	31/12/2017
Avantages à court terme hors charges sociales	1 613	1 087
Avantages postérieurs à l'emploi	n/s	4
Indemnités de fin de contrat de travail ⁽¹⁾	n/a	n/a
Autres avantages à long terme ⁽²⁾	n/a	n/a
Paiements fondés sur des actions	n/a	n/a

⁽¹⁾ Charge enregistrée au compte de résultat au titre des provisions pour indemnités de fin de contrat

⁽²⁾ Charge enregistrée au compte de résultat au titre des provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés
n/a Non applicable

Il n'existe pas de prêts, avances ou garanties accordés par le Groupe aux dirigeants et il n'existe pas non plus de transaction significative effectuée entre le Groupe et un membre de la famille proche d'un dirigeant.

NOTE 8 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS EVENTUELS

En conformité avec la norme IAS 37 - *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, une provision est comptabilisée lorsque :

- le Groupe a, vis-à-vis d'un tiers, une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé,
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation,
- et lorsque le montant de l'obligation peut être évalué de façon fiable.

Le Groupe évalue les provisions sur la base des faits et des circonstances relatifs aux obligations actuelles à la date de clôture en fonction de son expérience en la matière et au mieux de ses connaissances à la date d'arrêt.

Les passifs éventuels sont les obligations potentielles résultant d'événements passés et dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance ou non d'un ou de plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle du Groupe ainsi que les obligations actuelles résultant d'événements passés mais pour lesquels la sortie de ressources représentatives d'avantages économiques est peu probable ou ne peut être évaluée de manière fiable. Les passifs éventuels ne font pas l'objet de provision sauf, le cas échéant, lors des regroupements d'entreprises.

A la clôture des exercices présentés, les provisions se ventilent ainsi :

	31/12/2018	31/12/2017 [®]
Provisions pour risques et charges non courantes	4 445	4 589
Total des provisions non courantes	4 445	4 589
Provisions pour risques et charges courantes	2 288	2 014
Provisions liées à des entreprises associées et co-entreprises ⁽¹⁾	37	17
Total des provisions courantes	2 325	2 031

[®] : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ S'agissant d'entités pour lesquelles le Groupe a une obligation légale ou implicite de participer aux pertes, la quote-part dans les capitaux propres négatifs des entreprises associées et co-entreprises auxquelles des avances ont été consenties est présentée dans la rubrique « dépréciation des prêts et compte-courants d'associé ». Si l'engagement du Groupe va au-delà des créances qu'il détient vis-à-vis des entités concernées, la quote-part dans les capitaux propres négatifs correspondante est présentée dans la rubrique « provisions ».

8.1 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

L'évolution des provisions d'un exercice à l'autre est présentée ci-dessous. Il est précisé que les reprises de provision utilisées sont portées en déduction de la charge supportée et que les reprises de provisions non utilisées car devenues sans objet constituent un produit classé dans la même rubrique que la dotation d'origine.

Exercice 2018

	1/1/2018	Dotations	Reprises		31/12/2018
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour litiges	3 549	1 850	(652)	(771)	3 976
Autres provisions pour risques	1 760	326	(278)	(535)	1 273
Total des provisions pour risques	5 309	2 176	(930)	(1 306)	5 249
Provisions pour charges	1 294	911	(225)	(496)	1 484
Total des provisions	6 603	3 087	(1 155)	(1 802)	6 733
Dont :					
Part non courante	4 589				4 445
Part courante	2 014				2 288

Exercice 2017

	1/1/2017	Dotations	Reprises		31/12/2017
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour litiges	4 027	1 336	(940)	(874)	3 549
Autres provisions pour risques	3 049	162	(30)	(1 421)	1 760
Total des provisions pour risques	7 076	1 498	(970)	(2 295)	5 309
Provisions pour charges	890	447	(33)	(10)	1 294
Total des provisions	7 966	1 945	(1 003)	(2 305)	6 603
Dont :					
Part non courante	5 044				4 589
Part courante	2 922				2 014

8.2 LITIGES

Le Groupe est impliqué dans un certain nombre de contrôles, procès ou litiges dans le cours normal de ses activités. Les charges pouvant en découler, estimées probables par le Groupe et ses conseils, ont fait l'objet de provisions d'un montant suffisant pour les couvrir.

Les provisions pour litiges sont composées de nombreuses sommes, généralement de faible montant en valeur unitaire, liées principalement à des procédures contentieuses en matière sociale (prud'hommes), commerciale (litiges avec des clients et des fournisseurs) et fiscale.

L'information relative aux éventuels litiges significatifs auxquels le Groupe doit faire face n'est pas communiquée car elle serait susceptible de nuire à ses intérêts.

NOTE 9 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

9.1 GOODWILL

Les goodwill sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises selon les modalités de comptabilisation décrites dans la note 4.1.2 ci-avant.

Ils ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation à chaque clôture d'exercice et dès lors que des circonstances ou des événements indiquent qu'ils ont pu se déprécier. Tel est le cas lorsque des modifications significatives interviennent et remettent en cause de manière durable la substance de l'investissement initial.

Les modalités des tests de dépréciation retenues par le Groupe sont décrites dans la note 9.5.

Il est par ailleurs rappelé que lors de la transition aux normes IFRS, les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2005 n'ont pas été retraités selon la méthode de l'acquisition énoncée par la norme IFRS 3. En conséquence, le goodwill issu des opérations d'offres publiques d'échange simplifiées et de rachat par échange d'actions intervenues en 2000 entre NRJ GROUP SA et sa filiale NRJ SAS, imputé directement dans les capitaux propres sous le précédent référentiel comptable, n'a pas été réinscrit à l'actif.

La variation, d'un exercice à l'autre, du montant net des Goodwill par UGT se présente comme suit :

UGT	1 ^{er} Janvier	Variations de périmètre	Dépréciations de l'exercice	31 Décembre
Exercice 2018				
Médias Musicaux et Événementiel	106 298	191		106 489
Activités Internationales ⁽¹⁾	20 427			20 427
Télévision	3 205			3 205
Diffusion	3 187			3 187
Autres Activités	132			132
Total	133 249	191		133 440
Exercice 2017				
Médias Musicaux et Événementiel	106 298			106 298
Activités Internationales ⁽¹⁾	20 427			20 427
Télévision	3 205			3 205
Diffusion	3 187			3 187
Autres Activités	132			132
Total	133 249			133 249

⁽¹⁾ Groupe d'UGT (Une UGT par pays)

9.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques NRJ et NOSTALGIE, des licences d'exploitation de services de radio ainsi que des logiciels informatiques et des licences d'utilisation de logiciels.

Elles sont initialement évaluées à leur coût d'acquisition, à leur coût de production ou à leur juste valeur lorsqu'elles sont acquises par voie de regroupement d'entreprises. Les dépenses ultérieures de nature à augmenter les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant et dont le coût peut être évalué de manière fiable sont inscrites à l'actif. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

En date de clôture, les immobilisations incorporelles figurent au bilan consolidé à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur déterminées conformément à la norme IAS 36 - *Dépréciation d'actifs*.

Durée d'utilité, amortissements et dépréciations

Le Groupe apprécie si la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle est finie ou indéfinie.

Les marques sont qualifiées d'actif à durée d'utilité indéfinie : elles ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués selon les modalités décrites dans la note 9.5 ci-après.

Les autres immobilisations incorporelles, qualifiées d'immobilisations à durée d'utilité finie, font l'objet dès leur mise en service d'un amortissement calculé selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité respective estimée :

- Concessions, brevets et droits similaires : 3 à 5 ans ;
- Logiciels : 3 à 5 ans, à l'exception des logiciels à usage administratif interne de type ERP qui sont amortis sur une durée de 7 ans ;
- Licences d'exploitation de services de radio : durée de l'autorisation obtenue.

	1 ^{er} Janvier	Augmentations	Diminutions	Reclassements	Autres	31 Décembre
Exercice 2018						
Marque NRJ	49 403					49 403
Marque NOSTALGIE	45 735					45 735
Autres immobilisations incorporelles	45 699	32 863 ⁽²⁾	(86)	60	(227)	78 309
Valeurs brutes	140 837	32 863	(86)	60⁽¹⁾	(227)	173 447
Autres immobilisations incorporelles	42 119	3 202	(86)			(44 997)
Amortissements et dépréciations	42 119	3 202	(86)		(238)	(44 997)
Valeurs nettes	98 718	29 661		60	11	128 450
Exercice 2017						
Marque NRJ	49 403					49 403
Marque NOSTALGIE	45 735					45 735
Autres immobilisations incorporelles	50 356	966	(4 770)	21	(874)	45 699
Valeurs brutes	145 494	966	(4 770)	21⁽¹⁾	(874)	140 837
Autres immobilisations incorporelles	45 642	1 988	(4 637)		(874)	42 119
Amortissements et dépréciations	45 642	1 988	(4 637)		(874)	42 119
Valeurs nettes	99 852	(1 022)	(133)	21		98 718

⁽¹⁾ Avec une contrepartie en immobilisations corporelles

⁽²⁾ Les investissements de l'exercice 2018 correspondent principalement à la somme versée à l'Etat suédois dans le cadre de l'obtention, par NRJ Sweden AB, d'un nouveau réseau FM national et d'un réseau FM local en Suède.

Marques

La marque NOSTALGIE est inscrite à l'actif depuis 1998, année de prise de contrôle de la société NOSTALGIE.

La marque NRJ a été inscrite à l'actif à hauteur de 48 784 milliers d'euros à la suite de l'apport réalisé en 2000 par Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, et, à hauteur d'un montant marginal, à la suite de l'acquisition, par NRJ GROUP, des marques «ENERGY» déposées par la société suisse ENERGY BRANDING SA depuis lors dissoute.

Depuis leur acquisition, les tests de dépréciation réalisés sur ces deux marques, affectées à l'UGT « Médias Musicaux et Événementiel », n'ont pas conduit à constater de perte de valeur.

Les marques RIRE & CHANSONS, CHERIE FM et CHERIE sont valorisées pour des montants non significatifs.

9.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont initialement enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur juste valeur lorsqu'elles sont acquises par voie de regroupement d'entreprises.

Lorsque des composants d'une immobilisation corporelle ont un coût significatif par rapport au montant total de cette immobilisation et une durée d'utilité significativement différente de celle des autres composants, ils sont comptabilisés distinctement et amortis sur leur durée d'utilité propre.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle ne sont inscrites à l'actif que s'il est probable que les avantages économiques futurs associés iront au Groupe et si ces dépenses peuvent être évaluées de manière fiable. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Le cas échéant, les subventions publiques d'investissement sont portées en déduction du coût de l'actif auxquelles elles se rapportent. Les subventions sont ainsi comptabilisées en résultat sur la durée de l'actif amortissable par l'intermédiaire d'une réduction de la charge d'amortissement

Durée d'utilité, amortissements et dépréciations

En date de clôture, les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et, le cas échéant, du cumul des pertes de valeur conformément à la norme IAS 36 - *Dépréciation d'actifs*.

Les immobilisations corporelles, à l'exception des terrains qui sont non amortissables, font l'objet d'un amortissement linéaire sur leur durée d'utilité respective attendue, avec une valeur résiduelle généralement nulle.

Nature des biens	Durée d'amortissement
	(En années)
Immeubles	
- Gros œuvres	40 à 50
- Façades et toitures	25 à 30
- Installations techniques	20
- Agencements	10 à 15
- Agencements et installations	5 à 15
Matériel technique et agencements	5 à 10
Matériel technique de diffusion	5 à 15
Matériel de transport	4 à 5
Mobilier de bureau	5 à 10
Matériel informatique	3 à 5

(Valeur nette comptable)	31/12/2018	31/12/2017
Terrains	20 250	20 209
Constructions	12 604	13 671
Installations techniques, matériel et outillage industriels	33 962	37 276
Autres immobilisations	30 118	30 901
Immobilisations en cours	6 935	3 504
Avances et acomptes	507	361
Valeur nette comptable totale	104 376	105 922

Terrains et constructions

Les principaux actifs immobiliers du Groupe sont constitués de l'immeuble de son siège social situé au 22, rue Boileau (Paris 16^{ème}) et de l'immeuble sis au 46-50, avenue Théophile Gautier (Paris 16^{ème}), tous deux détenus en pleine propriété.

Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont principalement constituées des investissements techniques réalisés par le Groupe au titre de son activité de diffusion et des investissements informatiques, audio et audiovisuels induits par ses activités de radio et de télévision.

8 COMPTES CONSOLIDÉS DE NRJ GROUP AU 31 DECEMBRE 2018

Les mouvements de l'exercice relatifs à la valeur brute des immobilisations corporelles et des amortissements et pertes de valeur correspondants sont présentés ci-dessous :

	1 ^{er} Janvier	Augmentations	Diminutions	Reclassements	Autres	31 Décembre
Exercice 2018						
Terrains	20 213	4		37		20 254
Constructions	43 597	457	(144)	37	51	43 998
Installations techniques, matériel et outillage industriels	195 518	5 998	(2 633)	978	(71)	199 790
Autres immobilisations	90 108	4 183	(1 516)	1 416	27	94 218
Immobilisations en cours	3 504	5 959		(2 528)		6 935
Avances et acomptes	361	146				507
Valeurs brutes	353 301	16 747	(4 293)	(60) ⁽¹⁾	7	365 702
Terrains	4					4
Constructions	29 926	1 561	(144)		51	31 394
Installations techniques, matériel et outillage industriels	158 242	10 285	(2 629)		(70)	165 828
Autres immobilisations	59 207	6 383	(1 515)		25	64 100
Amortissements et dépréciations	247 379	18 229	(4 288)		6	261 326
Valeurs nettes	105 922	(1 482)	(5)	(60)	1	104 376

	1 ^{er} Janvier	Augmentations	Diminutions	Reclassements	Autres	31 Décembre
Exercice 2017						
Terrains	20 188	25				20 213
Constructions	42 964	520		113		43 597
Installations techniques, matériel et outillage industriels	189 125	6 398	(1 409)	1 476	(72)	195 518
Autres immobilisations	86 369	3 272	(1 625)	2 094	(2)	90 108
Immobilisations en cours	6 107	1 095		(3 681)	(17)	3 504
Avances et acomptes	188	196		(23)		361
Valeurs brutes	344 941	11 506	(3 034)	(21) ⁽¹⁾	(91)	353 301
Terrains	4					4
Constructions	28 340	1 586				29 926
Installations techniques, matériel et outillage industriels	148 212	11 532	(1 413)		(89)	158 242
Autres immobilisations	54 118	6 682	(1 591)		(2)	59 207
Amortissements et dépréciations	230 674	19 800	(3 004)		(91)	247 379
Valeurs nettes	114 267	(8 294)	(30)	(21)		105 922

⁽¹⁾ Avec une contrepartie en immobilisations incorporelles

Au cours de l'exercice 2018, la société towerCast (activité de diffusion) a procédé à des investissements à hauteur de 10,5 millions d'euros qui ont été consacrés, d'une part au déploiement de nouvelles prestations en TNT et en Radio (analogique et numérique), et, d'autre part, au développement du patrimoine d'infrastructures de diffusion.

Par ailleurs, la société NRJ Audio qui réalise au sein du Groupe des prestations informatiques, audio et audiovisuelles, a procédé à des investissements d'un montant de 2,8 millions d'euros destinés notamment à la mise à niveau technique de studios à Paris et en régions et la société NRJ Production, qui porte les activités immobilières du Groupe, a réalisé des investissements d'un montant de 2,9 millions d'euros relatifs, principalement, à des travaux de climatisation, ventilation et chauffage dans l'immeuble de la rue Boileau ainsi qu'au remplacement des systèmes de refroidissement des équipements techniques de production et de diffusion de programmes sur le site de l'avenue Théophile Gautier.

9.4 ENGAGEMENTS HORS BILAN SUR CONTRATS DE LOCATION ET D'HEBERGEMENT

Locations simples

Le Groupe n'a contracté que des contrats de location simple au sens de la norme IAS 17.

Les droits d'utilisation relatifs à ces contrats ne sont pas inscrits à l'actif et les loyers sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les engagements sur contrats de location simple correspondent à des contrats non résiliables et en cours à la clôture de l'exercice ; ils sont valorisés sur la base des loyers futurs contractuels.

Hébergement

Les engagements d'hébergement correspondent à des contrats de location liés à l'activité de diffusion (emprises sur des infrastructures telles que des pylônes ou des locaux, emprises foncières ou emprises sur/dans un bâti existant), en cours à la clôture de l'exercice. Ils sont valorisés sur la base des paiements futurs attendus jusqu'au terme prévu des contrats.

	31/12/2018				31/12/2017			
	Total	≤ 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans	Total	≤ 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans
Constructions	11 237	3 008	6 320	1 909	9 627	3 650	5 092	885
Véhicules	2 550	1 134	1 416		2 237	1 187	1 050	
Matériels et autres	423	170	253		669	151	518	
Sous-total	14 210	4 312	7 989	1 909	12 533	4 988	6 660	885
Hébergement	27 504	7 007	16 398	4 099	31 991	7 781	18 817	5 393
Total	41 714	11 319	24 387	6 008	44 524	12 769	25 477	6 278

Le montant des charges de location de l'exercice, y compris la charge de location/hébergement liée à l'activité de diffusion, est présenté dans la note 6.5.

9.5 DEPRECIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Conformément à la norme IAS 36 - *Dépréciation d'actifs*, les actifs générant des flux de trésorerie nettement indépendants des autres actifs ainsi que les autres actifs regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique pour les actifs à durée de vie indéterminée (marques et goodwill) et à chaque fois qu'il existe un indice montrant que l'actif ou le groupe d'UGT a pu perdre de sa valeur pour les autres actifs.

Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Parmi les événements ou circonstances indiquant qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue figurent notamment les indicateurs quantitatifs et qualitatifs suivants :

- évolutions des audiences ou des parts de marché publicitaires,
- évolutions des conditions de marché qui pourraient se traduire par une baisse durable du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel courant des activités concernées,
- changements technologiques,
- évolutions réglementaires,
- évolution du marché immobilier.

Détermination de la valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur, diminuée des coûts de sortie, déterminée sur la base de multiples de marché basés sur les dernières transactions connues et/ou selon la méthode des comparables boursiers,
- sa valeur d'utilité déterminée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue de l'actif ou de l'UGT à laquelle s'ajoute une valeur terminale.

Les flux de trésorerie futurs actualisés (ou "*Discounted Cash Flows*") sont établis selon les principes suivants : Les flux de trésorerie après impôts sont issus des estimations des flux financiers d'exploitation à 3 ans élaborés par les différentes entités opérationnelles du Groupe et consolidés au niveau Groupe. Les flux de l'année 1 font l'objet d'un processus budgétaire approfondi avec une revue détaillée par la Direction et une adoption par le Conseil d'Administration. Les flux des années 2 et 3 sont appréciés dans leur globalité par la Direction Générale, modifiés le cas échéant, puis présentés au Comité d'audit et arrêtés en Conseil d'Administration. Ces projections à 3 ans sont ensuite complétées par 2 années de flux sauf pour les partenariats à durée déterminée qui font l'objet de projections sur leur durée respective (Suède et Finlande).

La valeur terminale est calculée par sommation des flux de trésorerie futurs actualisés déterminés sur la base d'un flux normatif et d'un taux de croissance à l'infini.

Perte de valeur

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette comptable de l'actif considéré ou de l'UGT à laquelle l'actif considéré appartient est supérieure à sa valeur recouvrable.

La perte de valeur comptabilisée au titre d'une UGT est affectée en priorité à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à cette UGT, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT au prorata de la valeur comptable de chaque actif.

Les pertes de valeur sur goodwill sont comptabilisées au sein du compte de résultat dans le poste « autres charges et produits opérationnels non courants ».

Les pertes de valeur sur actifs corporels et sur actifs incorporels autres que les goodwill sont comptabilisées dans le poste « dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions » ou, le cas échéant, dans le poste « autres charges et produits opérationnels non courants » (cf. note 6.10).

Reprise de pertes de valeur sur goodwill

Les pertes de valeur sur goodwill présentent un caractère irréversible et ne peuvent donc être reprises.

Reprises de pertes de valeur sur actifs incorporels autres que les goodwill et sur actifs corporels

A chaque date de clôture, le Groupe apprécie si des événements ou des circonstances nouvelles indiquent qu'une perte de valeur comptabilisée au cours de périodes précédentes est susceptible d'être reprise.

Lorsque la valeur recouvrable déterminée sur la base des nouvelles estimations excède la valeur nette comptable de l'actif considéré, le Groupe effectue une reprise de perte de valeur dans la limite de la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Ces reprises de perte de valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans le poste « dotations nettes aux amortissements, dépréciations et provisions » ou, le cas échéant, dans le poste « autres charges et produits opérationnels non courants » (cf. note 6.10).

Au titre des exercices 2018 et 2017, les taux utilisés pour les tests de dépréciation d'actifs ont été les suivants :

UGT	Taux d'actualisation ⁽¹⁾		Taux de croissance à l'infini	
	2018	2017	2018	2017
Médias Musicaux et Événementiel	8,00	8,50	1,00	1,00
International ⁽²⁾	8,00	8,50	1,00	1,00
Autres activités ⁽³⁾	8,00	8,50	1,00	1,00
Télévision ⁽³⁾	8,50	10,00	1,50	1,50
Diffusion	6,50	7,00	1,50	1,50

⁽¹⁾ Ce taux correspond au coût moyen pondéré du capital (WACC) après impôts

⁽²⁾ Les hypothèses clés sont identiques pour chacun des pays faisant partie de la même zone géographique

Il est précisé que la valeur recouvrable de l'UGT Autriche est déterminée sur la base d'une valeur de marché

⁽³⁾ Taux donnés pour information, la valeur recouvrable étant valorisée sur la base d'une valeur de marché

S'agissant des taux d'actualisation, dans le cadre de l'élaboration de ses comptes au 31 décembre 2018, le Groupe a souhaité affiner son approche historique (données fournies par les analystes, recensement des taux utilisés par des sociétés concurrentes opérant sur des marchés similaires) en la complétant avec des paramètres de marché (bêta, taux sans risque, prime de risque) fournis par un prestataire indépendant. Cette approche a conduit le Groupe à baisser les taux d'actualisation utilisés au titre de l'exercice précédent.

Analyses de sensibilité

Pour les UGT « Médias Musicaux et Événementiel », « Diffusion » ainsi que pour l'ensemble des pays de l'UGT International à l'exception de l'Autriche et de la Suède, les tests réalisés ont conduit à conclure qu'une augmentation d'un point des taux d'actualisation ou qu'une diminution d'un point des taux de croissance à

l'infini ne conduirait pas à comptabiliser de dépréciation nouvelle ou complémentaire au 31 décembre 2018. Par ailleurs, le test réalisé avec une dégradation de 10 % des flux de trésorerie actualisés conduit à des conclusions similaires.

S'agissant des pôles « Télévision », « Autres activités » et de l'UGT Autriche, la valeur recouvrable est déterminée sur la base d'une valeur de marché, valeur qui ne dépend pas de la sensibilité des paramètres retenus pour estimer les flux de trésorerie actualisés.

S'agissant de l'UGT Suède, le test de sensibilité réalisé avec une baisse de 10 % des flux futurs actualisés indique que le Groupe pourrait être conduit à comptabiliser une dépréciation de l'ordre de 2,1 millions d'euros. Le test réalisé avec une augmentation d'un point du taux d'actualisation présente, quant à lui, un écart défavorable non significatif.

NOTE 10 PLACEMENTS, FINANCEMENTS ET RESULTAT FINANCIER

10.1 TRESORERIE DISPONIBLE

10.1.1 TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Conformément à la norme IAS 7 – *Etat des flux de trésorerie*, ils se rapportent à des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les dépôts et comptes à terme classés en « équivalents de trésorerie » sont soit des placements ayant une échéance inférieure ou égale à 3 mois, soit des placements ayant une échéance plus lointaine mais bénéficiant contractuellement d'options de sortie anticipée exerçables à tout moment sans pénalité et qui ne présentent pas de risque de valeur lié au niveau de la rémunération acquise.

	31/12/2018	31/12/2017
Dépôts à terme et comptes à terme ⁽¹⁾	63 929	90 115
Dépôts à vue	156 850	108 556
Parts d'OPCVM	5	5
Sous-total	220 784	198 676
Trésorerie à accès restreint ⁽²⁾	728	997
Trésorerie et équivalents de trésorerie	221 512	199 673

⁽¹⁾ Y compris les intérêts courus

⁽²⁾ La trésorerie à accès restreint se compose de la trésorerie mobilisée dans le cadre du contrat de liquidité NRJ Group.

10.1.2 RECONCILIATION DE LA RUBRIQUE « TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE » DANS LA SITUATION FINANCIERE AVEC LA RUBRIQUE « TRESORERIE DISPONIBLE » DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10.1.1	221 512	199 673
Concours bancaires courants	10.3.1	-	(1)
Trésorerie disponible dans le Tableau des Flux de Trésorerie		221 512	199 672

10.2 EXCEDENT NET DE TRESORERIE

La notion d'excédent net de trésorerie, telle que définie dans le Groupe, est déterminée de la façon suivante :

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10.1.1	221 512	199 673
Passifs financiers liés aux opérations de financement du groupe	10.3.1	(22 863)	(7 641)
Excédent net de trésorerie		198 649	192 032

10.3 PASSIFS FINANCIERS LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

Passifs financiers évalués au coût amorti

Lors de leur comptabilisation initiale, ces passifs sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction. En date de clôture, ils sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Instruments financiers dérivés

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, les instruments financiers dérivés sont initialement reconnus à la juste valeur à laquelle ils sont entrés en vigueur puis ils sont évalués à leur juste valeur à la clôture de l'exercice.

Le Groupe n'a pas recours à des instruments financiers dérivés à l'exception d'un contrat de swap de taux d'intérêt souscrit en 2014 parallèlement à la souscription d'un emprunt à taux variable. Ce swap, d'une durée iden-

tique à celle de l'emprunt, est qualifié de couverture des flux de trésorerie.

Instruments dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie

La part efficace de la variation de juste valeur de ces instruments dérivés est enregistrée directement dans les « autres éléments du résultat global » et la part inefficace est comptabilisée dans le compte de résultat au sein des « autres produits et charges financiers ». Les montants accumulés en « autres éléments du résultat global » sont repris en résultat au fur et à mesure de la comptabilisation des charges d'intérêts de l'emprunt couvert.

La juste valeur du contrat de swap est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs au taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

10.3.1 VARIATION DU POSTE

Exercice 2018

	1/1/2018	Augmentation	Diminution	Variations « non cash »	31/12/2018
Emprunts auprès d'établissements de crédit	2 500	21 210 ⁽¹⁾	(1 060)	(6 739)	15 911
Autres emprunts	85	65			150
Juste valeur des instruments financiers dérivés	24			(22) ⁽²⁾	2
Emprunts et autres passifs financiers non courants	2 609	21 275	(1 060)	(6 761)	16 063
Emprunts auprès d'établissements de crédit	5 000		(5 000)	6 743	6 743
Intérêts courus sur emprunts	27			26	53
Cautionnements reçus	4				4
Concours bancaires courants	1			(1)	
Emprunts et autres passifs financiers courants	5 032		(5 000)	6 768	6 800
Passifs financiers	7 641	21 275	(6 060)	7	22 863

⁽¹⁾ Se référer aux commentaires en Note 10.3.2

⁽²⁾ Variation de juste valeur du contrat de swap qualifié de couverture des flux de de trésorerie de l'emprunt à taux variable

Exercice 2017

	1/1/2017	Augmentation	Diminution	Variations « non cash »	31/12/2017
Emprunts auprès d'établissements de crédit	7 500			(5 000)	2 500
Autres emprunts		85			85
Juste valeur des instruments financiers dérivés	68			(44) ⁽¹⁾	24
Emprunts et autres passifs financiers non courants	7 568	85		(5 044)	2 609
Emprunts auprès d'établissements de crédit	5 000		(5 000)	5 000	5 000
Cautionnements reçus	4				4
Intérêts courus sur emprunts	50			(23)	27
Concours bancaires courants	138			(137)	1
Emprunts et autres passifs financiers courants	5 192		(5 000)	4 840	5 032
Passifs financiers	12 760	85	(5 000)	(204)	7 641

⁽¹⁾ Variation de juste valeur du contrat de swap qualifié de couverture des flux de de trésorerie de l'emprunt à taux variable

10.3.2 CARACTERISTIQUES ET ECHEANCE DES EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS

	En cours 31/12/2018 (En milliers d'euros)	Emission	Echéance	Nominal initial (En milliers d'euros)	Taux d'intérêt nominal	Autres informations
Emprunt n°1	1 250	Mars 2014	Avril 2019	12 500	1,54%	
Emprunt n°2	1 250	Avril 2014	Mars 2019	12 500	Euribor 3 mois +1	Swap de taux d'un montant notionnel identique, adossé en termes de maturité, échangeant le taux Euribor 3 mois contre un taux fixe de 0,64%
Emprunt n°3 ⁽¹⁾	9 500	Juillet 2018	Juillet 2023	10 000	1,08% ⁽³⁾	
Total emprunts à taux fixe	12 000					
Emprunt n°4 ⁽¹⁾	10 654	Juillet 2018	Juillet 2023	11 210 ⁽²⁾	Stibor 3 mois + 1,90	
Total emprunts à taux variable	10 654					
Autres emprunts	150	Février 2017 Février 2018	Fin période d'amortissement : 31 déc. 2020	150	Néant	Avances de trésorerie consenties par la Coface (assurance-prospection) - remboursement sous conditions -
Total	22 804					
Echéance 1-5 ans	16 061					
Echéance < 1 an	6 743					

⁽¹⁾ Emprunts destinés à financer le règlement de huit années d'exploitation de licences en Suède

⁽²⁾ Emprunt d'un montant initial de SEK 115 000 milliers, remboursé à hauteur de SEK 5 750 milliers au cours de l'exercice 2018

⁽³⁾ Taux d'intérêt effectif : 1,36%

10.4 ENGAGEMENTS LIES AUX FINANCEMENTS DU GROUPE

Il est précisé que figure, dans la rubrique « Dépôts et cautionnements » (cf. note 10.5.3), un gage espèces de 500 milliers d'euros consenti par le Groupe en garantie de l'emprunt de 10 000 milliers d'euros souscrit en 2018.

Le montant des paiements d'intérêts prévus au titre des emprunts souscrits par le Groupe est le suivant :

	≤ 1 an	> 1 an et ≤ 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Total ⁽¹⁾	259	428	-	687

⁽¹⁾ S'agissant de l'emprunt à taux variable, le montant des intérêts a été estimé sur la base du taux estimé à la date de clôture de l'exercice

10.5 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Titres de participation non consolidés

Dans le Groupe, ces titres sont relatifs à des sociétés non cotées sur lesquelles le Groupe n'exerce ni contrôle ni influence notable.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à leur juste valeur correspondant au prix d'acquisition majoré des coûts de transaction.

En date de clôture, ils sont évalués à leur juste valeur. Cette juste valeur peut s'appuyer sur des techniques de valorisation reposant sur des données non observables.

Comme indiqué dans la note 3.5, l'application de la norme IFRS 9 à compter de l'exercice 2018 a conduit à ce que l'intégralité de ces titres, classés dans la rubrique « Titres disponibles à la vente » au 31 décembre 2017, soit reclassée dans la rubrique « Titres évalués à la juste valeur par le résultat » au 1^{er} janvier 2018.

Prêts et créances en compte-courants

Cette rubrique regroupe principalement des avances consenties aux filiales non consolidées et aux entreprises associées et à co-entreprises.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts et créances sont évalués à leur juste valeur majorée des éventuels coûts de transaction. En date de clôture, ils sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

La norme IFRS 9 a introduit un modèle de dépréciation des actifs financiers fondée sur les pertes de crédit attendues et non plus sur les pertes avérées. S'agissant des prêts et avances en compte-courant consenties par le Groupe, la dépréciation est appréciée de manière individuelle en tenant compte du profil de risque de la contrepartie et des éventuelles garanties existantes.

10.5.1 ANALYSE

	31/12/2018	31/12/2017
Titres de participation	7 908	4 973
Autres actifs financiers non courants	3 169	4 386
Total	11 077	9 359

10.5.2 TITRES DE PARTICIPATION

	31/12/2018	31/12/2017
A l'ouverture de l'exercice	4 973	241
Acquisitions	235	13
Variation des provisions pour dépréciation durable	-	31
Variation de juste valeur	2 700	4 688
A la clôture de l'exercice	7 908	4 973

Les titres de participation incluent principalement une participation de 4,99 % dans la société Euro-Information Telecom.

10.5.3 AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Exercice 2018

	1/1/2018	Acquisitions	Cessions	Autres	31/12/2018
Prêts et comptes courants	10 683	189	(249)	(32)	10 591
Dépôts et cautionnements	869	556	(18)		1 407
Autres	654	189	(8)		835
Valeur brute	12 206	934	(275)	(32)	12 833
	1/1/2018	Dot. aux provisions	Reprises de provisions	Autres	31/12/2018
Prêts et comptes courants	7 279	1 915	(66)	(5) ⁽¹⁾	9 123
Dépôts et cautionnements	6				6
Autres	535				535
Dépréciation	7 820	1 915	(66)	(5)	9 664
Valeur nette	4 386	(981)	(209)	(27)	3 169

Exercice 2017

	1/1/2017	Acquisitions	Cessions	Autres	31/12/2017
Prêts et comptes courants	9 087	1 873	(275)	(2)	10 683
Dépôts et cautionnements	873	32	(36)		869
Autres	664		(10)		654
Valeur brute	10 624	1 905	(321)	(2)	12 206
	1/1/2017	Dot. aux provisions	Reprises de provisions	Autres	31/12/2017
Prêts et comptes courants	5 932	30	(75)	1 392 ⁽¹⁾	7 279
Dépôts et cautionnements	6				6
Autres	535				535
Dépréciation	6 473	30	(75)	1 392	7 820
Valeur nette	4 151	1 875	(246)	(1 394)	4 386

⁽¹⁾ A la clôture de l'exercice, la variation de la quote-part dans les capitaux propres négatifs des entreprises associées et co-entreprises auxquelles des avances ont été consenties est présentée dans la rubrique « dépréciation des prêts et compte-courants d'associé », s'agissant d'entités pour lesquelles le Groupe a une obligation légale ou implicite de participer aux pertes.

Les actifs financiers non courants relatifs aux sociétés liées sont présentés dans la note 12.3.

Au 31 décembre 2018, l'échéancier des autres actifs financiers est le suivant :

(Montants nets)	Sans échéance	A échéance de 1 à 5 ans	A échéance à plus de 5 ans	Total
Prêts et comptes courants d'associés	1 441		27	1 468
Dépôts et cautionnements	917	275	209	1 401
Autres	300			300
Total	2 658	275	236	3 169

10.6 JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

10.6.1 VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS PAR CATEGORIE D'INSTRUMENT

Est présentée ci-dessous la juste valeur au bilan des actifs et passifs financiers, par catégorie, à la clôture de chacun des exercices présentés :

	Ventilation par catégorie d'instrument financier			31/12/2018	31/12/2018
	Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Juste valeur	Valeur au bilan
Titres de participation non consolidés ⁽¹⁾			7 908	7 908	7 908
Prêts et compte-courants	1 468			1 468	1 468
Dépôts et cautionnements	1 401			1 401	1 401
Autres actifs financiers non courants	300			300	300
Créances clients et autres débiteurs	169 970			169 970	169 970
Trésorerie et équivalents de trésorerie			221 512	221 512	221 512
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	173 139		229 420	402 559	402 559
Emprunts non courants	16 061			16 061	16 061
Instruments financiers dérivés en couverture des flux de trésorerie		2		2	2
Cautionnements reçus			4	4	4
Emprunts courants	6 796			6 796	6 796
Fournisseurs et autres créditeurs	154 836			154 836	154 836
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	177 693	2	4	177 699	177 699

	Ventilation par catégorie d'instrument financier			31/12/2017	31/12/2017
	Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Juste valeur	Valeur au bilan
Titres de participation non consolidés		4 973		4 973	4 973
Prêts et compte-courants	3 404			3 404	3 404
Dépôts et cautionnements	863			863	863
Autres actifs financiers non courants	119			119	119
Créances clients et autres débiteurs	144 408			144 408	144 408
Trésorerie et équivalents de trésorerie			199 673	199 673	199 673
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	148 794	4 973	199 673	353 440	353 440
Emprunts non courants	2 585			2 585	2 585
Instruments financiers dérivés en couverture des flux de trésorerie		24		24	24
Cautionnements reçus			4	4	4
Emprunts courants	5 027			5 027	5 027
Concours bancaires courants			1	1	1
Fournisseurs et autres créditeurs	122 182			122 182	122 182
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	129 794	24	5	129 823	129 823

⁽¹⁾ Variation de juste valeur comptabilisée directement en capitaux propres en 2017, en application de la norme IAS 39

10.6.2 HIERARCHIE DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET DES PASSIFS

Les évaluations à la juste valeur sont détaillées par niveau selon la hiérarchie de juste valeur définie par la norme IFRS 13 :

◆ Niveau 1 : Juste valeur fondée sur des prix cotés accessibles sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques,

◆ Niveau 2 : Juste valeur fondée sur des données de marché observables autres que les prix cotés visés au niveau 1,

◆ Niveau 3 : Juste valeur fondée sur des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables de marché.

	Niveau de hiérarchie ⁽²⁾				Impact des variations des évaluations en juste valeur	
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	sur le résultat	sur les OCI
ACTIFS ⁽¹⁾						
Titres de participation non consolidés			7 908	7 908	2 676	
Prêts et compte-courants			1 468	1 468		
Dépôts et cautionnements			1 401	1 401		
Autres actifs financiers non courants			300	300		
Trésorerie et équivalents de trésorerie		221 512		221 512		
PASSIFS ⁽¹⁾						
Emprunts auprès d'établissements de crédit		22 707		22 707		
Autres passifs financiers non courants			150	150		
Cautionnements reçus		4		4		
Contrat de swap de taux		2		2		(22)

⁽¹⁾ Actifs et passifs financiers, autres que les créances et dettes liées à l'exploitation

⁽²⁾ Aucun changement de niveau dans la hiérarchie d'évaluation n'a été effectué au cours de l'exercice.

10.7 RESULTAT FINANCIER

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net correspond :

- aux produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie (intérêts générés et résultats de cession),
- aux charges d'intérêts liées aux opérations de financement.

Autres produits et charges financiers

Ces rubriques comprennent principalement les résultats de change portant sur des éléments exclus de l'endettement financier net, les intérêts de retard perçus ou versés, depuis la mise en œuvre de la norme IFRS 9 les variations de juste valeur des titres de participation non consolidés, et, de façon marginale, les résultats financiers issus des participations non consolidées (dividendes reçus et résultats de cession).

	31/12/2018	31/12/2017
Produits nets de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	166	254
Coût de l'endettement financier brut	(194)	(154)
Coût de l'endettement financier net	(28)	100
Variation positive de la juste valeur des titres de participation non consolidés	2 794	_ ⁽¹⁾
Autres produits financiers	520	161
Total des autres produits financiers	3 314	161
Variation négative de la juste valeur des titres de participation non consolidés	(118)	_ ⁽¹⁾
Autres charges financières	(2 044)	(651)
Total des autres charges financières	(2 162)	(651)
Résultat financier	1 124	(390)

⁽¹⁾ Comptabilisées directement en capitaux propres en 2017, en application de la norme IAS 39

La faiblesse des taux d'intérêt continue de pénaliser le rendement de la trésorerie placée du Groupe.

La variation positive, de 2017 à 2018, de la juste valeur du portefeuille de titres de participation non consolidés ainsi que, dans une moindre mesure, les effets de change favorables au Groupe conduisent à ce que le résultat financier reste positif après la constatation d'une dépréciation sur des encours de prêt.

10.8 POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

De par ses activités, le Groupe est exposé à différents types de risques financiers :

- risques de marché : risque de change, risque de taux, risque de marché sur actions,
- risques de crédit et de contrepartie,
- et risque de liquidité.

10.8.1 RISQUES DE MARCHÉ

10.8.1.1 RISQUE DE CHANGE

Le Groupe est exposé au risque de change lié à des investissements dans des filiales étrangères contrôlées dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro et qui se matérialise lors de la conversion de leurs comptes en euros. Le Groupe ayant cédé sa filiale norvégienne en janvier 2018, cette situation ne concerne plus, à la clôture de l'exercice 2018, que sa filiale suédoise ainsi qu'une filiale et une succursale en Suisse qui, au regard de l'ensemble des comptes du Groupe, ne contribuent pas de façon significative à son résultat.

Par ailleurs, en raison de leur activité à l'international, certaines filiales du Groupe peuvent émettre des factures dans une devise autre que l'euro, notamment dans le

cadre de certains contrats de redevances de marque. Cette situation concerne essentiellement le franc suisse et la couronne norvégienne et ne représente qu'une part marginale du chiffre d'affaires du Groupe.

Le Groupe effectue également des achats, notamment de programmes de télévision, auprès de fournisseurs américains et anglais. Toutefois, afin de ne pas être exposé à un risque de change, le Groupe contractualise la majeure partie de ses accords en euros.

Ainsi, le risque de change est très limité à ce jour et conduit à ce que le Groupe n'ait recours à aucun instrument de couverture du risque de change.

10.8.1.2 RISQUE DE TAUX D'INTERET

Le tableau ci-dessous, qui présente la valeur bilantielle des actifs et passifs d'un montant significatif portant intérêts, montre que le Groupe n'est exposé à aucun risque de taux significatif à la clôture de l'exercice 2018.

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Taux fixe			
Trésorerie et d'équivalents de trésorerie ⁽²⁾		221 483	199 673
Emprunts auprès d'établissements de crédit ^{(1) (2)}	10.3.2	(12 000)	(7 500)
Exposition nette à taux fixe après couverture		209 483	192 173
Taux variable			
Emprunts auprès d'établissements de crédit ^{(1) (2)}	10.3.2	(10 654)	-
Concours bancaires courants		-	(1)
Exposition nette à taux variable après couverture		(10 654)	(1)

⁽¹⁾ Après prise en compte du contrat de swap de taux d'intérêt d'un montant notionnel résiduel de 1 250 milliers d'euro échangeant un taux variable contre un taux fixe

⁽²⁾ Hors intérêts courus

10.8.1.3 RISQUE ACTIONS

En matière de placements, le Groupe pratique une politique privilégiant la sécurité. Dans ce cadre, le Groupe a choisi de n'exposer les excédents de trésorerie à aucun risque sur les marchés actions.

Titres auto-détenus

Au 31 décembre 2018, NRJ GROUP détenait 680 426 actions propres, représentant moins de 1% de son capital social, pour une valeur totale de 5 996 milliers d'euros. Comme indiqué dans la note 13.2, les actions propres sont portées en diminution des capitaux propres et les variations de valeur ne sont pas enregistrées.

Une présentation de l'évolution des actions auto-détenues, qu'elles le soient dans le cadre du contrat de liquidité ou dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, est fournie dans la note 13.2.

10.8.2 RISQUE DE CREDIT ET/OU DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un créancier ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

10.8.2.1 PLACEMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2018, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie », d'un montant total de 220 784 milliers d'euros - hors trésorerie à accès restreint - (voir note 10.1.1), est composé à hauteur de près de 30% de dépôts et comptes à terme et, pour le solde, de comptes-courants et comptes à vue rémunérés. Le Groupe n'investit plus à ce jour dans des parts d'OPCVM.

La politique de placement du Groupe requiert que les placements de trésorerie soient liquides et mis en place avec des contreparties de premier rang. A ce titre, les dépôts et comptes à terme peuvent être convertis à tout moment en un montant de trésorerie connu. Par ailleurs, les compte-courants, comptes à vue rémunérés, dépôts et comptes à terme des entités françaises qui représentent plus de 95% des encours de placements financiers du Groupe au 31 décembre 2018, ont été ouverts auprès d'établissements bancaires français de premier plan. La répartition des placements entre ces différents établissements est au cœur de la gestion du risque de contrepartie menée par le Groupe.

Compte tenu du profil de ces placements financiers, les actifs susceptibles de générer pour le Groupe un risque de crédit et de contrepartie sont essentiellement liés aux comptes clients.

10.8.2.2 ENCOURS CLIENTS

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter son exposition au risque de contrepartie, tant en termes de risque de concentration et de dépendance commerciale qu'en termes de risque de défaut de ses clients.

Concentration des risques

Le Groupe veille à diversifier, autant que possible, son portefeuille clients. Ainsi, comme l'atteste le tableau ci-après, toutes activités confondues, en 2018, le principal client ne représente que 3% du chiffre d'affaires consolidé et les 5 principaux clients représentent 10% du chiffre d'affaires consolidé.

	31/12/2018	31/12/2017®
Poids du principal client ⁽¹⁾	3,0%	3,0%
Poids des 5 principaux clients ⁽¹⁾	10,6%	9,9%
Poids des 10 principaux clients ⁽¹⁾	18,3%	17,9%

⁽¹⁾ Part dans le chiffre d'affaires consolidé hors échanges

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

Risque de défaut de paiement

Au 31 décembre 2018, 87,2% du montant brut des créances clients hors échanges est issu de l'activité générée par les entités françaises et, au sein de ce solde, les créances détenues par les sociétés de régie publicitaire représentent plus de 65% de l'encours.

Les mesures prises par les sociétés de régie publicitaire afin de réduire leur risque de défaut de paiement sont les suivantes :

♦ Régie publicitaire nationale (NRJ GLOBAL)

Les clients de NRJ GLOBAL étant des annonceurs importants générant des facturations significatives, chaque nouveau client fait systématiquement l'objet d'une enquête de solvabilité réalisée par la société EULER HERMES (Groupe ALLIANZ). Le cas échéant, une enquête de solvabilité complémentaire est sollicitée auprès du cabinet URIOS-BEIC. En complément de ces analyses, NRJ GLOBAL se réserve le droit de demander le paiement total ou partiel d'une prestation avant sa réalisation, lorsque le client n'apporte pas de garantie suffisante quant à sa situation financière.

Après facturation, l'encaissement des créances clients fait l'objet d'un suivi au travers de reportings et, le cas échéant, des relances sont effectuées par le service « recouvrement ».

En complément de ces procédures, NRJ GLOBAL a souscrit une assurance-crédit auprès de la société EULER HERMES France. Ainsi, dans l'hypothèse où l'un de ses clients s'avère défaillant, NRJ GLOBAL recouvre une partie de sa créance dans les limites de couverture et selon les dispositions contractuelles du contrat conclu. Les limites de couverture d'assurance font l'objet d'un réexamen régulier au regard, notamment, des quotités de créance couvertes et de zones d'implantation géographiques des clients.

♦ Régie publicitaire locale (REGIE NETWORKS)

Compte tenu du grand nombre et de la typologie des annonceurs locaux, REGIE NETWORKS n'a pas recours à l'assurance-crédit clients mais utilise un logiciel spécifique d'aide à la gestion du risque clients. Par ailleurs, le versement d'un acompte est systématiquement demandé pour les opérations spéciales (« events ») qui sont jugées plus risquées.

Comme il apparaît en note 6.2.1, cette politique prudente conduit à ce que les créances douteuses ne représentent au 31 décembre 2018 qu'environ 2,5% de l'encours de créances clients (montant en légère diminution par rapport à la clôture de l'exercice 2017) et à ce que le montant des créances irrécouvrables constatées au cours de l'exercice 2018 ne s'élève qu'à 788,8 milliers d'euros, soit moins de 0,2% du chiffre d'affaires. L'échéancier des créances clients, fourni en note 6.2.1, montre qu'il n'existe aucun retard significatif dans le portefeuille de créances du 31 décembre 2018.

D'une façon générale, tant en France qu'à l'étranger, le Groupe ne fait appel ni à la titrisation ni à la mobilisation ou à la cession de créances.

10.8.2.3 EXPOSITION MAXIMALE DU RISQUE DE CREDIT

La valeur nette comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit et de contrepartie.

(en millions d'euros)	NOTES	31/12/2018	31/12/2017®
Actifs financiers non courants	10.5.1	11 077	9 359
Clients	6.2.1	127 662	126 732
Autres débiteurs	6.4	42 308	41 322
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10.1.1	221 512	199 673
Total		402 559	377 086

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

10.8.3 RISQUE DE LIQUIDITE

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe éprouve des difficultés à honorer ses engagements liés à des passifs financiers devant se dénouer par la remise de trésorerie ou d'un autre actif financier.

L'échéancier contractuel des passifs financiers liés aux opérations de financement est présenté en note 10.3.2 et celui des fournisseurs et comptes rattachés est présenté en note 6.7.1.

Pour faire face à ces passifs, le Groupe dispose de trésorerie et d'équivalents de trésorerie, d'un montant de

221 512 milliers d'euros au 31 décembre 2018. Ces actifs sont constitués de comptes à vue, de dépôts à terme et de comptes à terme pouvant faire l'objet d'une demande de remboursement à tout moment sans pénalités.

Par ailleurs, le Groupe n'a recours que de façon très marginale et uniquement à des fins de couverture, à des instruments financiers dérivés

Le Groupe considère ainsi n'être exposé à aucun risque de liquidité.

NOTE 11 IMPOTS SUR LE RESULTAT

La charge d'impôts sur le résultat correspond aux impôts exigibles corrigés de la fiscalité différée de l'ensemble des sociétés du Groupe.

Impôts exigibles

La rubrique « impôts exigibles » correspond à la charge d'impôt sur les sociétés ainsi qu'à la charge résultant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises.

Impôts différés

La charge ou le produit d'impôt différé est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie d'un actif ou d'un passif non courant, étant précisé que la charge ou le produit d'impôt différé est comptabilisé parmi les autres éléments du résultat global ou en capitaux propres lorsque cette charge ou ce produit est relatif à des éléments comptabilisés directement parmi les autres éléments du résultat global ou en capitaux propres.

11.1 CHARGE D'IMPOTS SUR LE RESULTAT DE L'EXERCICE

11.1.1 ANALYSE

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017®
Impôts exigibles	11.2	13 276	8 432
Impôts différés	11.3.1	(429)	223
Impôts sur le résultat		12 847	8 655

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

11.1.2 RATIONALISATION DE LA CHARGE D'IMPOT

	31/12/2018	31/12/2017®		
Résultat net de l'ensemble consolidé	22 284		19 803	
Impôts sur le résultat	12 847		8 655	
Quote-part dans les résultats des entreprises consolidées par mise en équivalence	(1 727)		(1 605)	
Résultat avant impôt, résultats des MEE et dépréciation des goodwill	33 404		26 853	
Charge d'impôt théorique	11 501	34,43 ⁽¹⁾ %	9 245	34,43 ⁽¹⁾ %
CVAE, nette d'impôt sur les sociétés	2 059	+ 6,16%	1 773	+ 6,59%
CICE, net d'impôt sur les sociétés	(600)	- 1,80%	(687)	- 2,56%
Variation des prov. pour impôt, redressements et régularisations sur ex. antérieurs	(34)	- 0,10%	39	+ 0,15%
Non reconnaissance d'impôts différés actif sur des déficits reportables de l'exercice	351	+ 1,05%	324	+ 1,21%
Reconnaissance de produits d'impôts sur des déficits non antérieurement reconnus	(345)	- 1,03%	(1 802)	- 6,71%
Etat des différences sur les bases fiscales et les différences permanentes	1 049	+ 3,14%	641	+ 2,39%
Effet des variations de taux d'imposition en France ⁽²⁾	204	+ 0,62%	(900)	- 3,35%
Effet des taux d'imposition différents (filiales françaises non intégrées)	(127)	- 0,38%	(49)	- 0,18%
Effet du taux d'imposition différent sur les plus-values nettes à long terme	(855)	- 2,56%		
Effet des taux d'imposition différents (filiales étrangères)	(310)	- 0,93%	97	+ 0,36%
Crédits d'impôt et dégrèvement sur contribution de 3% d'intégration fiscale	(46)	- 0,14%	(26)	- 0,10%
Charge d'impôt effectivement constatée (Taux d'impôt effectif)	12 847	38,46%	8 655	32,23%

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ Y compris la contribution sociale sur les bénéfices assise sur le taux d'imposition de 33,33%

⁽²⁾ Impact de l'adoption de la Loi de finances 2018 qui a fixé un abaissement progressif du taux de l'impôt sur les sociétés et a fixé un taux d'imposition de 28% jusqu'à hauteur de 500 000 euros.

11.2 ACTIFS ET PASSIFS D'IMPOTS EXIGIBLES

A la clôture de l'exercice, la dette ou la créance d'impôt, somme qui intègre depuis 2013 le produit du Crédit d'impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) de l'exercice, est comptabilisée respectivement en passif ou en actif courant.

Les actifs et passifs d'impôt exigibles sont compensés lorsqu'il est légalement possible de compenser les actifs avec les passifs, lorsqu'il s'agit d'un impôt prélevé par la même autorité fiscale et que le Groupe a l'intention de procéder au règlement de ces actifs et passifs d'impôts exigibles sur la base du montant net.

Exercice 2018

	1/1/2018		Variation				31/12/2018	
	Créances	Dettes	Charge de l'exercice	Crédits d'impôt	Versements nets (remboursements)	Autres ⁽²⁾	Créances	Dettes
Impôts sur le résultat	6 454	(586)	(10 135)	1 744 ⁽¹⁾	3 199	420	1 554	(458)
C.V.A.E.	367	(40)	(3 141)		3 037		343	(120)
Total	6 821	(626)	(13 276)	1 744	6 236	420	1 897	(578)

⁽¹⁾ Dont Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (« C.I.C.E ») à hauteur de 1 730 milliers d'euros

⁽²⁾ Le poste « autres mouvements » s'explique principalement par l'effet d'impôt relatif aux résultats sur actions propres, soit 393 milliers d'euros.

Exercice 2017

	1/1/2017		Variation				31/12/2017	
	Créances	Dettes	Charge de l'exercice	Crédits d'impôt	Versements nets (remboursements)	Autres ⁽²⁾	Créances	Dettes
Impôts sur le résultat	1 945	(163)	(5 728)	2 021 ⁽¹⁾	7 779	14	6 454	(586)
C.V.A.E.	241	(128)	(2 704)		2 918		367	(40)
Total	2 186	(291)	(8 432)	2 021	10 697	14	6 821	(626)

⁽¹⁾ Dont Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (« C.I.C.E ») à hauteur de 1 994 milliers d'euros

⁽²⁾ Le poste « autres mouvements » s'explique à hauteur de 18 milliers d'euros par l'effet d'impôt relatif aux résultats sur actions propres et pour le solde par des écarts de conversion

11.3 ACTIFS ET PASSIFS D'IMPOTS DIFFERES

Conformément à la norme IAS 12 - *impôts sur le résultat*, des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits dans les comptes consolidés et leur valeur fiscale - à l'exception des cas particuliers prévus par la norme et notamment celui de la dépréciation des goodwill non déductible fiscalement - ainsi que sur les décalages temporaires d'imposition, les reports fiscaux déficitaires et certains retraitements de consolidation.

Le montant de l'impôt est déterminé selon la méthode du report variable en retenant les derniers taux d'impôts

applicables ou quasi-adoptés à la date de la clôture et applicables à la date de reversement de ces différences.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sera disponible dégageant un impôt sur lequel ils pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et une dépréciation est comptabilisée lorsque le recouvrement de ces actifs est incertain au regard des prévisions d'exploitation.

11.3.1 EVOLUTION DES IMPOTS DIFFERES

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017®
Impôts différés passifs net à l'ouverture		3 783	2 415
Impôts différés constatés en résultat	11.1.1	(429)	223
Impôts différés constatés directement en capitaux propres		105	1 109
Effet des écarts de conversion et variations de périmètre		64	36
Impôts différés passifs nets à la clôture		3 523	3 783

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

11.3.2 SOURCE DES IMPOTS DIFFERES ACTIFS ET PASSIFS

	31/12/2018	31/12/2017®
Comptabilisation de la marque Nostalgie suite à un regroupement d'entreprises	11 811	11 811
Variation de juste valeur des titres de participation non consolidés	287	194
Autres différences temporaires	1 218	1 498
Compensation des actifs et des passifs d'impôts différés par sphère fiscale	(5 997)	(4 732)
Stock d'impôts différés passifs	7 319	8 771
Reports fiscaux déficitaires ⁽¹⁾	(3 545)	(4 798)
Indemnités de départ en retraite	(3 477)	(3 425)
Autres différences temporaires	(2 771)	(1 497)
Compensation des actifs et des passifs d'impôts différés par sphère fiscale	5 997	4 732
Stock d'impôts différés actifs	(3 796)	(4 988)
Impôts différés passifs nets au 31 décembre	3 523	3 783

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ Les impôts différés sur pertes reportables sont afférents à hauteur de 735 milliers à des sociétés françaises ne faisant pas partie du périmètre d'intégration fiscale français et, pour le solde, à des sociétés allemandes et scandinaves. Pour la comptabilisation de ces impôts différés actifs, le Groupe apprécie les bénéfices taxables futurs sur un horizon de 5 ans (flux financiers d'exploitation à 3 ans élaborés par les différentes entités opérationnelles du Groupe puis intégrés dans les comptes consolidés prévisionnels du Groupe, complétés par 2 années de flux (voir note 9.5)). Par exception, une durée plus courte peut être retenue si la direction du Groupe considère ne pas avoir de visibilité suffisante sur les résultats taxables attendus sur un horizon de 5 ans.

Le taux d'imposition utilisé pour comptabiliser les différences temporelles des entités faisant partie du périmètre d'intégration fiscale français est compris entre 32,023% - pour les différences temporelles se renversant avant le 31 décembre 2019 - et 25,825% - pour les différences temporelles se renversant au-delà du 31 décembre 2021 -. De même, un taux dégressif, variable selon le niveau de chiffre d'affaires et le résultat attendu de la société, a été utilisé pour les entités françaises ne faisant pas partie du périmètre d'intégration fiscale.

A l'international, il a également été tenu compte des évolutions de taux d'ores et déjà votées et qui seront applicables aux exercices futurs, notamment dans le cadre de l'évaluation des actifs d'impôts liés aux reports fiscaux déficitaires.

11.3.3 REPORTS DEFICITAIRES NON ACTIVES

Le Groupe dispose de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé en raison des incertitudes liées à leur utilisation.

	31/12/2018	31/12/2017
Sociétés françaises	11 872	11 656
Sociétés de la zone germanique	50 008	48 453
Sociétés de la zone scandinave	4 937	8 506
Autres sociétés	166	143
Total	66 983	68 758
Dont montant reportable indéfiniment	65 100	66 311

11.4 ENGAGEMENTS LIES AUX IMPOTS SUR LE RESULTAT

Intégration fiscale française

NRJ GROUP bénéficie du régime de l'intégration fiscale prévu à l'article 223 A du CGI et dont font partie la majorité des filiales contrôlées à plus de 95%. Ainsi, au 31 décembre 2018, le périmètre du Groupe comprend 25 sociétés.

Selon les termes des conventions, au moment de la sortie d'une société du groupe d'intégration fiscale, NRJ GROUP et la société sortante déterminent d'un commun accord si cette dernière a subi des surcoûts du fait de son appartenance au groupe et, dans l'affirmative, si cette situation justifie une indemnisation par NRJ GROUP. A ce titre, le montant cumulé des déficits fiscaux utilisés par NRJ GROUP et ayant généré des économies d'impôts susceptibles d'être restituées aux filiales en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale s'élève à 323 407 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Intégration fiscale allemande

Il existe en Allemagne un régime d'intégration fiscale dont la société mère est la société Radio NRJ GmbH.

La mise en œuvre de cette intégration fiscale nécessite la conclusion de contrats prévoyant le transfert des pertes et des bénéfices (« *Ergebnisabführungsvertrag*») pour une durée minimale de 5 ans. Si le groupe fiscal perdure au minimum pendant 5 ans, les éventuelles pertes de la société intégrée sont définitivement transférées à la société intégrante. Il n'existe ainsi, à ce jour, aucune économie d'impôt réalisée par le Groupe susceptible d'être restituée aux filiales allemandes intégrées.

Autres

Il est rappelé que dans le cadre du régime antérieur du Bénéfice Fiscal Consolidé, le résultat consolidé du Groupe au titre de l'exercice 2010 a fait l'objet d'un contrôle initié par les autorités fiscales françaises en 2013 puis donné lieu à un redressement, d'un montant de 27,6 millions d'euros, acquitté en 2016.

Suite au rejet de la réclamation contentieuse qu'il a introduite au cours de ce même exercice, le Groupe a porté le litige devant le Tribunal administratif de Montreuil.

A ce jour, l'instruction étant close, le Groupe est dans l'attente de la date d'audience.

NOTE 12 ENTREPRISES ASSOCIEES ET CO-ENTREPRISES

Conformément aux dispositions de la norme IAS 28 :

- le goodwill faisant partie de la valeur comptable de la participation détenue, il n'est pas soumis à des tests de dépréciation séparés tels que prévus par la norme IAS 36,
- le Groupe applique les dispositions de la norme IFRS 9 pour déterminer si la participation a pu perdre de la valeur. Dans ce cadre, la valeur comptable totale de la participation est soumise à un test de dépréciation selon la norme IAS 36, en tant qu'actif unique et selon les mêmes critères que ceux retenus pour les actifs corporels et incorporels (cf. note 9.5).

Toute perte de valeur est enregistrée en résultat dans le poste « quote-part dans le résultat des entreprises associées et co-entreprises ». Ultérieurement, les reprises de pertes de valeur éventuellement déterminées sont enregistrées au compte de résultat dans ce même poste.

12.1 EVOLUTION DU POSTE

Société / Groupe de sociétés	1/1/2018®	Quote-part de résultat	Dividendes versés	Variation de périmètre	Ecarts de conversion et autres	Reclassements ⁽⁵⁾	31/12/2018
Nostalgie (Belgique) ⁽¹⁾	3 884	1 694	(1 000)				4 578
Sociétés co-détenues avec le Groupe du Midi Libre ⁽²⁾	275	30	(72)		4	34	271
Sous-total des co-entreprises	4 159	1 724	(1 072)		4	34	4 849
Energy - Suisse alémanique ⁽³⁾	1 799	(54)		30	70		1 845
Energy Saxe (Allemagne) ⁽⁴⁾	371	21				(20)	372
Autres entreprises associées	883	36	(21)				898
Total	7 212	1 727	(1 093)	30	74	14	7 964

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

Société / Groupe de sociétés	1/1/2017®	Quotepart de résultat	Dividendes versés	Variation de périmètre	Ecarts de conversion et autres	Reclassements ⁽⁵⁾	31/12/2017®
Nostalgie (Belgique) ⁽¹⁾	3 443	1 341	(900)				3 884
Sociétés co-détenues avec le Groupe du Midi Libre ⁽²⁾	277	38	(75)		22	13	275
Sous-total des co-entreprises	3 720	1 379	(975)		22	13	4 159
Energy - Suisse alémanique ⁽³⁾	2 092	(127)			(166)		1 799
Energy - Saxe (Allemagne) ⁽⁴⁾	366	23		3		(21)	371
Autres entreprises associées	911	330	(34)			(324)	883
Total	7 089	1 605	(1 009)	3	(144)	(332)	7 212

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

⁽¹⁾ Comptes consolidés de Nostalgie SA et de sa filiale Vlaanderen Een SA

⁽²⁾ Montpellier Media, Presse du Gard, Publi Media, Pacific FM Béziers et Régie Networks Languedoc-Roussillon

⁽³⁾ Comptes sociaux de Energy Zürich AG, de Energy Broadcast AG et comptes consolidés de Energy Schweiz Holding AG

⁽⁴⁾ Netzwerk Programmanbieter-gesellschaft mbH Sachsen & Co KG, Radio Elbwelle Dresden GmbH & Co KG, Radiowelle Zwickau GmbH & Co. Betriebs KG, 7010 Radio Leipzig GmbH & Co KG

⁽⁵⁾ S'agissant d'entités pour lesquelles le Groupe a une obligation légale ou implicite de participer aux pertes, à la clôture de l'exercice, la quote-part dans les capitaux propres négatifs des entreprises associées et co-entreprises auxquelles des avances ont été consenties est présentée dans la rubrique « dépréciation des prêts et compte-courants d'associé ».

12.2 INFORMATIONS FINANCIERES RESUMEES RELATIVES A LA CO-ENTREPRISE LA PLUS SIGNIFICATIVE

La co-entreprise la plus significative du Groupe est la société NOSTALGIE SA (Belgique).

Les informations financières (à 100%) résumées de cette société sont fournies ci-dessous. Les montants présentés sont ceux figurant dans les états financiers de la société établis en application des principes comptables locaux, après prise en compte des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du Groupe et après consolidation, selon la méthode de la mise en équivalence, de sa participation dans la société belge VLAANDEREN EEN SA.

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017®
Actifs non courants	3 186	3 336
Actifs courants hors trésorerie et équivalents de trésorerie	11 525	4 864
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 101	1 593
Total de l'actif	17 812	9 793
Capitaux propres	8 856	7 468
Autres dettes	8 956	2 325
Total du passif	17 812	9 793
Chiffre d'affaires (hors échanges)	11 084	10 266
Résultat Opérationnel Courant (hors échanges)	4 016	3 679
Résultat net	3 388	2 683

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

La réconciliation de ces informations financières avec la valeur comptable des intérêts du Groupe dans cette co-entreprise s'établit ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017®
Capitaux propres	8 856	7 468
Pourcentage d'intérêt du Groupe dans NOSTALGIE SA	50%	50%
Quote-part de situation nette	4 428	3 734
Goodwill	150	150
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans la co-entreprise	4 578	3 884

Au 31 décembre 2018, il n'existe aucun engagement donné par le Groupe à l'égard de NOSTALGIE SA (Belgique).

12.3 TRANSACTIONS AVEC LES CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIEES

Les entreprises liées, co-entreprises et entreprises associées sont, pour l'essentiel, des entités exerçant dans le domaine de la radio en France ou à l'étranger et pour lesquelles le Groupe peut être amené à :

- assurer tout ou partie du financement et à facturer, à ce titre, des intérêts financiers.
- assurer une assistance en matière de programmation musicale, de marque ou de communication et, à ce titre, à facturer des prestations correspondantes,

- assurer des services administratifs en matière de conseil juridique, financier ou ressources humaines et, à ce titre, à facturer des *management fees*.

L'ensemble de ces opérations sont effectuées à des conditions normales de marché.

Les actifs financiers non courants ainsi que les créances et dettes résultant des flux décrits ci-dessus avec les entreprises associées et co-entreprises et figurant au bilan consolidé sont présentés ci-après :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Montant brut	Dépréciation	Montant net	Montant brut	Dépréciation	Montant net
Transactions avec les co-entreprises						
Actifs financiers non courants	1 088	(13)	1 075	1 015		1 015
Créances courantes	391		391	433		433
Dettes courantes	(362)		(362)	(324)		(324)
Transactions avec les entreprises associées						
Actifs financiers non courants ⁽¹⁾	7 467	(7 119)	348	7 685	(7 203)	482
Créances courantes	4 786		4 786	4 001		4 001
Dettes courantes	(1 930)		(1 930)	(1 921)		(1 921)

(1) Essentiellement avances consenties aux entreprises exerçant leur activité en Saxe et avance consentie à la société Les trois Mousquetaires

Les produits et charges opérationnels résultant des transactions avec les entreprises associées et co-entreprises et enregistrés dans le compte de résultat consolidé sont présentées ci-dessous. Les transactions financières représentent des montants non significatifs.

	31/12/2018	31/12/2017
Transactions avec les co-entreprises		
Produits opérationnels	1 614	1 532
Charges opérationnelles	(2 798)	(2 865)
Transactions avec les entreprises associées		
Produits opérationnels	1 177	1 543
Charges opérationnelles	(273)	(974)

Les engagements hors bilan présentés en Note 6.8 n'incluent pas d'engagements significatifs envers des parties liées.

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RESULTAT PAR ACTION

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère du Groupe s'élevaient à 598 228 milliers d'euros, soit 7,73 euros par action en circulation (7,59 euros par action au 31 décembre 2017, sur la base du nombre d'actions en circulation à cette date).

13.1 CAPITAL

	NOTE	Nombre d'actions en circulation	Nombre d'actions auto-détenues	Nombre d'actions composant le capital social
Au 1^{er} janvier 2018		77 461 866	955 980	78 417 846
Rachat net d'actions propres	13.2	(34 671)	34 671	
Annulation d'actions propres			(310 225)	(310 225)
Au 31 décembre 2018		77 427 195	680 426	78 107 621

Conformément à l'autorisation qui lui a été donnée par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018, le Conseil d'administration réuni le 26 juillet a procédé à l'annulation de 310 225 actions auto-détenues. Corrélativement, le capital social a été ramené de 784 178,46 à 781 076,21 euros divisé en 78 107 621 actions ordinaires de 0,01 euro de valeur nominale.

Au 31 décembre 2018, les actions se ventilent en 66 095 107 actions à droit de vote double, 11 332 088 actions à droit de vote simple et 680 426 actions auto-détenues et donc dépourvues de droit de vote.

13.2 ACTIONS D'AUTOCONTROLE ET PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Quel que soit l'objet de leur détention, les actions NRJ GROUP détenues par le Groupe sont portées en diminution des capitaux propres, à leur coût d'acquisition.

Tout gain ou perte résultant de l'achat, de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'actions propres est comptabilisé directement, net d'effet d'impôt, dans les capitaux propres et n'impacte donc pas le résultat du Groupe.

La détention d'actions propres s'inscrit dans le cadre de l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires. Cette autorisation, renouvelée lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 16 mai 2018, est valable pour une durée de 18 mois et est plafonnée à 10% du nombre d'actions composant le capital social, ajusté le cas échéant afin de tenir compte des opérations d'augmentation ou de réduction de capital susceptibles d'intervenir pendant la durée du programme.

Le rachat net d'actions propres s'analyse comme suit :

Achats (cessions) d'actions propres	2018	2017
En nombre d'actions	34 671	102 227
En milliers d'euros	270	1 036

Au cours de l'exercice 2018, 246 027 titres ont été acquis dans le cadre du contrat de liquidité au prix unitaire moyen de 8,36 euros et 211 356 titres ont été cédés. Aucun titre n'a été acquis dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

Les actions propres représentent 0,87% du capital social de la société NRJ GROUP, contre 1,22% au 31 décembre 2017.

13.3 DIVIDENDES

Le 7 juin 2018, au titre de l'exercice 2017, un dividende ordinaire unitaire de 0,15 euro a été versé, représentant un montant total distribué de 11 612 milliers d'euros.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes 2018 et de l'affectation du résultat de l'exercice, le Conseil d'administration de NRJ GROUP, dans sa réunion du 13 mars 2019, a décidé de proposer aux actionnaires de mettre en paiement un dividende ordinaire unitaire, issu de la distribution de réserves, de 0,17 euro, représentant un montant total à distribuer de 13 278 milliers d'euros.

13.4 RESULTAT NET PAR ACTION

Le résultat net de base par action est obtenu en divisant le résultat net, part du Groupe, par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, retraité au prorata temporis de la date d'acquisition, du nombre d'actions auto-détenues par le Groupe.

En l'absence d'instruments potentiellement dilutifs depuis la clôture de l'exercice 2014, le résultat net dilué par action est identique au résultat net de base par action.

	31/12/2018	31/12/2017®
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	22 003	19 792
Nombre moyen d'actions en circulation (hors actions propres) retenu pour le calcul	77 435 957	77 536 891
Nombre total d'options émises (y compris options non dilutives)		
Nombre d'actions à ajouter pour constater l'effet de dilution		
Nombre moyen d'actions en circulation (hors actions propres) ajusté de l'effet de dilution	77 435 957	77 536 891
Résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (en €)	0,28	0,26
Résultat net dilué par action attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe (en €)	0,28	0,26

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

NOTE 14 NOTES RELATIVES AU TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

14.1 TRESORERIE

14.1.1 INCIDENCE DES VARIATIONS DE PERIMETRE AVEC CHANGEMENT DE CONTROLE

	31/12/2018	31/12/2017
Montant reçu pour les pertes de contrôle	359	60
Trésorerie liée aux pertes de contrôle	(521)	(269)
Montant payé pour les prises de contrôle	(104)	-
Trésorerie liée aux prises de contrôle	33	-
Incidence des variations de périmètre avec changement de contrôle	(233)	(209)

14.2 ACTIVITES OPERATIONNELLES

14.2.1 RECONCILIATION DES DOTATIONS NETTES AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS ET DES DEPRECIATIONS SUR ACTIFS NON COURANTS APPARAISSANT AU BILAN AVEC LE TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles	9.2	3 202	1 988
Dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations corporelles	9.3	18 229	19 800
Dotations (reprises) nettes des dépréciations sur actifs financiers non courants		1 788	(76)
Dotations (reprises) nettes des provisions, hors provisions pour impôts		787	163
Dotations nettes dans le Tableau des Flux de Trésorerie		24 006	21 875

14.2.2 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT ET VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le Besoin en Fonds de Roulement opérationnel est calculé sur des montants nets de dépréciation.

Il exclut les flux d'impôts sur le résultat et les variations des provisions courantes et non courantes inscrites au passif du bilan.

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017®	Sources de variation du BFR		
				Activité	Ecart de conversion	Variations de périmètre
Stocks	6.3.1	21 927	35 183	(13 256)		
Clients et comptes rattachés	6.2.1	127 662	126 732	964	(77)	43
Autres débiteurs	6.4	42 308	41 308	1 953	63	(1 016)
Stocks et créances d'exploitation		191 897	203 223	(10 339)	(14)	(973)
Fournisseurs d'exploitation	6.7.1	65 975	62 864	4 147	(8)	(1 028)
Autres passifs courants d'exploitation	6.7.2	84 726	78 049	6 696	25	(44)
Fournisseurs et autres dettes d'exploitation		150 701	140 913	10 843	17	(1 072)
Besoin en Fonds de Roulement		41 196	62 310	(21 182)	(31)	99

® : Retraité après application rétroactive au 1^{er} janvier 2017 de la norme IFRS 15

14.3 OPERATIONS D'INVESTISSEMENT**14.3.1 DECAISSEMENTS LIES AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES**

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	9.2	32 863	966
Acquisitions d'immobilisations corporelles	9.3	16 747	11 506
Variation des dettes sur immobilisations corporelles et incorporelles		(448)	245
Décaissements liés aux immobilisations corporelles et incorporelles		49 162	12 717

14.3.2 DECAISSEMENTS LIES AUX ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
Acquisition de titres de participation non consolidés	10.5.2	235	13
Augmentation des autres actifs financiers non courants	10.5.3	934	1 905
Variation des dettes sur actifs financiers non courants		-	2
Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers non courants		1 169	1 920

14.4 FREE CASH FLOW

Dans le Groupe, cet indicateur de performance se calcule ainsi :

	31/12/2018	31/12/2017
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	70 608	48 589
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations d'investissement	(50 264)	(14 521)
Total	20 344	34 068

NOTE 15 AUTRES INFORMATIONS

15.1 ENGAGEMENTS LIES AU PERIMETRE DU GROUPE CONSOLIDE

Le Groupe bénéficie d'une option d'achat, au prix de 123 milliers de francs suisses, de 29,8% du capital de la société suisse Energy Basel AG dont il est actionnaire à hauteur de 5,2%. Cette option d'achat n'est pas exerçable à ce jour. Sous réserve que certaines conditions soient remplies, elle pourra être levée pendant toute la durée effective de la concession dont dispose cette société de radio, soit, au minimum, jusqu'au 31 décembre 2019. Par ailleurs, le Groupe s'est engagé à apporter des financements en compte-courant dont le montant maximum s'élève à 383 milliers de francs suisses.

15.2 CONVENTIONS REGLEMENTEES INTERVENUES APRES LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes, il a été autorisé, par décision du Conseil d'Administration en date du 13 mars 2019, la signature d'un avenant au contrat de travail de Madame Maryam SALEHI, administrateur et Directeur Délégué à la Direction Générale, fixant les modalités de sa rémunération variable pour l'exercice 2019.

15.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par NRJ GROUP et ses filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale (hors taxes et hors frais) au titre de l'exercice 2018 :

	Deloitte & Associés SAS		PricewaterhouseCoopers Audit SAS		Entités membres du réseau PricewaterhouseCoopers ⁽¹⁾
	Montant	%	Montant	%	Montant
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes annuels et consolidés					
NRJ Group	109	33,2%	131	47,1%	
Filiales intégrées globalement	199	60,7%	147	52,9%	44
Services autres que la certification des comptes, requis par les textes	-		-		18
Autres services	20 ⁽²⁾	6,1%			
TOTAL	328	100%	278	100%	62

⁽¹⁾ Honoraires comptabilisés au titre d'entités membres du réseau Deloitte : Néant

⁽²⁾ Honoraires relatifs à la mission effectuée en qualité d'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, sociétales et environnementales

NOTE 16 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

A la connaissance du Groupe, il n'est intervenu, depuis le 31 décembre 2018, aucun événement susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine du Groupe à la date de clôture de l'exercice.

NOTE 17 PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Le périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 ainsi que son évolution par rapport à celui du 31 décembre 2017 sont détaillés ci-après. Il est précisé que les sociétés sont rattachées à leur principal secteur d'activité.

Société / Forme juridique Secteur d'activité	Siège social	SIREN	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
			% intérêt	% contrôle	Méthode	% intérêt	% contrôle	Méthode
NRJ GROUP SA	Paris 16 ^e	332.036.128	Société mère			Société mère		
POLE RADIO ⁽³⁾								
TETES DE RESEAU ET HOLDINGS								
NRJ SAS ⁽²⁾	Paris 16 ^e	328.232.731	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
CHERIE FM SAS ⁽²⁾	Paris 16 ^e	341.076.867	99,99	99,99	IG	99,99	99,99	IG
RADIO NOSTALGIE SAS ⁽²⁾	Paris 16 ^e	331.014.225	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RIRE ET CHANSONS SAS	Paris 16 ^e	353.272.941	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RESEAU NRJ								
AUDIO DIFFUSION SARL	Le Puy en Velay (43)	387.761.588	30,00	30,00	MEE	30,00	30,00	MEE
CAROLINE SARL	Gujan-Mestras (33)	381.851.005	30,00	30,00	MEE	30,00	30,00	MEE
MAITRISE MEDIA SARL	Longuenesse (62)	343.111.381	26,00	26,00	MEE	26,00	26,00	MEE
MEGAWEST SARL	Flers (61)	378.580.146	25,11	25,11	MEE	25,11	25,11	MEE
MONTPELLIER MEDIA SARL	Castelnau le Lez (34)	337.892.012	50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	MEE
STUDIO VISION COMMUNICATION	Paris 16 ^e	402.331.235	100,00	100,00	IG	-	-	-
NRJ RESEAU SAS	Paris 16 ^e	478.827.983	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
PRESSE DU GARD SARL	Nîmes (30)	322.118.571	50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	MEE
PUBLI MEDIA SARL	Béziers (34)	339.628.471	50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	MEE
RESEAU NOSTALGIE								
RADIO NOSTALGIE RESEAU SAS	Paris 16 ^e	478.828.205	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
MEDIA ARTOIS SARL	Arras (62)	391.128.386	49,00	49,00	MEE	49,00	49,00	MEE
SUD COM SARL	Lamalou-les-Bains (34)	351.148.077	26,00	26,00	MEE	26,00	26,00	MEE
RESEAU CHERIE								
AGRIPPA DIFFUSION SARL	Nîmes (30)	383.991.965	40,00	40,00	MEE	40,00	40,00	MEE
CHERIE FM RESEAU SAS	Paris 16 ^e	478.828.288	99,99	99,99	IG	99,99	99,99	IG
PACIFIC FM BEZIERS SARL	Béziers (34)	341.199.602	50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	MEE
RADIO CITE SARL	Lens (62)	390.990.984	34,00	34,00	MEE	34,00	34,00	MEE
REGIE PUBLICITAIRE NATIONALE ⁽¹⁾								
NRJ GLOBAL SAS	Paris 16 ^e	329.255.137	99,90	99,90	IG	99,89	99,89	IG
REGIES PUBLICITAIRES LOCALES								
REGIE NETWORKS SAS	Lyon (69)	339.200.669	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
REGIE NETWORKS LANGUEDOC-ROUSSILLON SARL	Castelnau le Lez (34)	333.264.513	50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	MEE
REGIE NETWORKS LEMAN SAS	Lyon (69)	345.211.858	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG

⁽¹⁾ Des Business Units de cette société sont rattachées au pôle MME et d'autres au pôle Télévision

⁽²⁾ Une Business Unit de cette société est également rattachée au pôle « International »

⁽³⁾ Après regroupement des pôles « Medias Musicaux et Événementiel » et « Activités Internationales » à compter du 1^{er} janvier 2018

8 COMPTES CONSOLIDES DE NRJ GROUP AU 31 DECEMBRE 2018

Société et forme juridique Secteur d'activité	Siège social	SIREN	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
			% intérêt	% contrôle	Méthode	% intérêt	% contrôle	Méthode
EVENEMENTIEL								
NRJ ENTERTAINMENT SARL	Paris 16 ^e	418.963.575	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
VIVE LA PROD SAS	Paris 16 ^e	494.398.423	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
DIGITAL								
E-NRJ SARL	Paris 16 ^e	424.314.649	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
SHARE FRAICHE SAS	Paris 7 ^e	803.930.676	33,33	33,33	MEE	33,33	33,33	MEE
SPECTACLES ET AUTRES PRODUCTIONS								
CLN SPECTACLES SAS	Paris 16 ^e	503.401.044	60,00	60,00	IG	60,00	60,00	IG
NTCA PRODUCTIONS SAS	Paris 16 ^e	501.585.871	52,00	52,00	IG	52,00	52,00	IG
LES 3 MOUSQUETAIRES SAS	Paris 17 ^e	812.046.100	32,50	32,50	MEE	32,50	32,50	MEE
NRJ MUSIC SARL	Paris 16 ^e	421.640.525	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NRJ PUBLISHING SARL	Paris 16 ^e	421.639.667	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
AUTRES ACTIVITES								
COMPAGNIE MUSICALE DE DIFFUSION SARL	Paris 16 ^e	404.409.914	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
ALLEMAGNE								
NRJ GmbH	Berlin		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
CIB BETEILIGUNGS GmbH	Berlin		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NRJ INTERNATIONAL OPERATIONS GmbH	Berlin		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NRJ HÖRFUNK BETEILIGUNGS GmbH	Berlin		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
ENERGY MEDIA GmbH	Berlin		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
DIGITALRADIO DEUTSCHLAND	Straubing		25,00	25,00	MEE	25,00	25,00	MEE
RADIO 93,3 MHz MÜNCHEN GmbH	Munich		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RADIO 103,4 MHz BERLIN GmbH	Berlin		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RADIO 100,7 MHz STUTTGART	Ludwigburg		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RADIO 97,1 MHz HAMBURG GmbH	Hambourg		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RADIO 106,9 MHz NÜRNBERG	Nuremberg		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RADIO CITYWELLE CHEMNITZ GmbH & Co. BETRIEBS KG	Chemnitz (Saxe)		67,63	52,94	IG	67,63	52,94	IG
7010 RADIO LEIPZIG GmbH & Co BETRIEBS KG	Leipzig (Saxe)		28,38	28,38	MEE	28,38	28,38	MEE
RADIO ELBWELLE DRESDE GmbH & Co. KG	Leipzig (Saxe)		34,04	34,04	MEE	34,04	34,04	MEE
NETZWERK PROGRAMMANBIET- TER-GESELLSCHAFT mbH Sachsen & Co. BETRIEBS KG	Leipzig (Saxe)		43,35	33,33	MEE	43,35	33,33	MEE
RADIO WELLE ZWICKAU GmbH & Co. BETRIEBS KG	Leipzig (Saxe)		52,54	28,41	MEE	51,56	28,41	MEE
AUTRICHE								
NRJ RADIO BETEILIGUNGS GmbH	Vienne		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
N&C PRIVATRADIO BETRIEBS	Vienne		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
RADIO ID ERRICHTUNGS-, BETRIEBS- UND BETEILIGUNGS GmbH	Vienne		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG

8 COMPTES CONSOLIDES DE NRJ GROUP AU 31 DECEMBRE 2018

Société et forme juridique Secteur d'activité	Siège social	SIREN	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
			% intérêt	% contrôle	Méthode	% intérêt	% contrôle	Méthode
BELGIQUE								
NRJ BELGIQUE SA	Bruxelles		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NOSTALGIE SA	Bruxelles		50,00	50,00	MEE	50,00	50,00	MEE
NOS'ENERGIES GIE	Bruxelles		75,00	50,00	MEE	75,00	50,00	MEE
FINLANDE								
NRJ FINLAND OY AB	Helsinki		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NORVEGE								
ENERGY HOLDING NORWAY AS	Oslo		-	-	-	100,00	100,00	IG
SUÈDE								
RBS BROADCASTING AB	Stockholm		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
SUISSE								
NRJ HOLDING SUISSE SA	Genève		100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
ENERGY SCHWEIZ HOLDING AG	Zürich		35,00	35,00	MEE	35,00	35,00	MEE
ENERGY BROADCAST AG	Zürich		35,00	35,00	MEE	-	-	-
ENERGY ZÜRICH AG	Zürich		49,00	49,00	MEE	49,00	49,00	MEE
POLE « DIFFUSION »								
TOWERCAST SAS	Paris 16 ^e	338.628.134	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
CMUX	Paris 16 ^e	538.195.538	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
TELEMAST NORDIC OY	Finlande	n/a	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
POLE « TELEVISION »								
BOILEAU TV SAS	Paris 16 ^e	498.911.130	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
CHERIE HD SAS (Nom commercial : Chérie 25)	Paris 16 ^e	501.585.483	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
MULTIPLEX HAUTE DEFINITION 7 SAS	Boulogne (92)	752.862.326	20,00	20,00	MEE	33,33	33,33	MEE
NRJ 12 SARL	Paris 16 ^e	403.268.501	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
SOCIETE D'EXPLOITATION DU MULTIPLEXE R6 - SMR 6 SA	Boulogne (92)	449.757.590	19,99	19,99	MEE	19,99	19,99	MEE
S ^{TE} DE TELEVISION LOCALE SAS	Paris 16 ^e	480.871.391	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
POLE « AUTRES ACTIVITES »								
NRJ AUDIO SAS	Paris 16 ^e	383.540.739	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NRJ PRODUCTION SAS	Paris 16 ^e	381.014.596	99,99	99,99	IG	99,99	99,99	IG
SCI LES STUDIOS DE LA POMPIGNANE	Lyon (69)	492.855.523	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
MEDIAQUIZZ (Ex GENIUS CONTEST SAS)	Paris 16 ^e	538.195.645	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NRJ THEOPHILE 3 SARL	Paris 16 ^e	824.273.247	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG
NOSTALGIE TV SAS	Paris 16 ^e	501.586.168	100,00	100,00	IG	100,00	100,00	IG

8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

A l'Assemblée Générale des actionnaires de la société NRJ GROUP,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société NRJ GROUP relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 3.2.1 « Normes, amendements de normes et interprétations adoptés par l'Union européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 », 3.4 « Retraitement de l'information comparative - norme IFRS 15 », et 3.5 « Classement des actifs financiers – impact de la norme IFRS 9 » de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les impacts dans les comptes consolidés de la première application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des goodwill et des marques

[Notes 3.3.2, 9.1, 9.2 et 9.5 de l'annexe aux comptes consolidés]

Risque identifié

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques NRJ et Nostalgie pour 95 m€ et des goodwill pour un montant de 133 m€ dont 106 m€ sur le secteur d'activité Médias Musicaux et Événementiel.

Ces actifs sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT), qui font l'objet d'un test de dépréciation annuel ou dès lors que des circonstances ou des événements indiquent qu'ils ont pu se déprécier. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de sortie, déterminée sur la base de multiples de marché basés sur les dernières transactions connues et/ou selon la méthode des comparables boursiers, et sa valeur d'utilité.

Les valeurs d'utilité sont définies sur la base de flux de trésorerie estimés à partir des flux financiers d'exploitation à 3 ans élaborés par les différentes entités opérationnelles du Groupe. Les flux de l'année 1 font l'objet d'un processus budgétaire approfondi avec une revue détaillée par la Direction et une adoption par le Conseil d'administration. Les flux des années 2 et 3 sont appréciés dans leur globalité par la Direction Générale puis présentés au comité d'audit et arrêtés en conseil d'administration. Ces projections à 3 ans sont ensuite complétées par 2 années de flux.

Nous avons considéré que l'évaluation des goodwill et des marques est un des points clés de notre audit dans la mesure où (1) ces actifs représentent un montant significatif de l'actif consolidé du groupe, (2) la détermination des justes valeurs implique des jugements de la direction et (3) leur évaluation est sensible aux hypothèses clés retenues (taux d'actualisation, taux de croissance à l'infini et prévisions de flux de trésorerie futurs).

Procédures mises en œuvre pour répondre à ce risque

Nos travaux ont consisté à :

- a. revoir la définition des UGT ainsi que l'allocation des goodwill et des marques aux différentes UGT,
- b. prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation,
- c. comparer le budget de l'année 2019 approuvé par le conseil d'administration du 8 janvier 2019 avec les projections financières 2019-2021 présentées au comité d'audit du 25 janvier 2019,
- d. comparer les projections de flux de trésorerie prévues sur cinq ans avec les projections utilisées lors du test de dépréciation de l'exercice précédent ainsi que les projections de flux de trésorerie 2018 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels,
- e. faire une revue critique des modalités de détermination des taux d'actualisation et apprécier leur cohérence par rapport aux hypothèses de marché sous-jacentes avec l'assistance de nos spécialistes,
- f. apprécier la rationalisation des évaluations retenues via :
 - la référence à des transactions récentes sur des comparables ou à des cours de bourse
 - des analyses de sensibilité menées sur les hypothèses clés d'évaluation et sur les taux d'actualisation
- g. apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des programmes et des droits de diffusion en stocks et des engagements hors bilan

[Notes 6.3, 6.8.1 et 6.10 de l'annexe aux comptes consolidés]

Risque identifié

Le Groupe NRJ achète des programmes télévisés et droits audiovisuels afin de pouvoir les diffuser sur ses chaînes. Ces achats sont d'abord comptabilisés en engagements hors bilan (EHB), à leur coût d'acquisition, l'inscription en stock intervenant lorsque les droits correspondants sont ouverts et que le programme a fait l'objet d'une acceptation technique.

Au 31 décembre 2018, les stocks de programmes télévisés s'élèvent à 22 m€ en valeur nette. Les EHB liés aux programmes et droits de diffusion représentent quant à eux 58,2 m€.

Les droits relatifs aux programmes (y compris les EHB) dont la diffusion est improbable font l'objet d'une dépréciation sur la base d'une revue titre par titre du portefeuille de ces droits.

Nous avons considéré l'évaluation des programmes et des droits de diffusion en stocks et en EHB comme un point clé de notre audit en raison de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction relatives au caractère probable ou improbable de diffusion.

Procédures mises en œuvre pour répondre à ce risque

Nos travaux sur l'évaluation des programmes et des droits de diffusion en stocks et en EHB ont notamment consisté à :

- a. analyser la cohérence des hypothèses retenues par la Direction relative au caractère probable ou improbable de diffusion des stocks de programmes et droits de diffusion (y compris ceux comptabilisés en EHB) au regard de la grille prévisionnelle de diffusion, des fins de droits et de l'historique des diffusions,
- b. comparer le dénouement des provisions pour non diffusion constatées lors des exercices précédents afin de corroborer la fiabilité des hypothèses retenues par la Direction,
- c. vérifier la diffusion réelle des stocks de programmes dont la diffusion avait été considérée comme probable lors des exercices précédents par la Direction afin de corroborer la fiabilité des hypothèses retenues.

Comptabilisation du chiffre d'affaires lié aux recettes publicitaires

[Notes 6.1 et 6.2 de l'annexe aux comptes consolidés]

Risque identifié

Le chiffre d'affaires du groupe NRJ est principalement engendré par des recettes publicitaires. La régie nationale commercialise des espaces publicitaires sur les différents supports du Groupe.

Les revenus publicitaires sont comptabilisés sur la période au cours de laquelle les spots publicitaires ont été diffusés. Ils sont valorisés pour leur montant net de remises commerciales, en intégrant l'ensemble des conditions tarifaires et notamment les remises de fin d'ordre (« RFO ») ainsi que les dettes liées aux objectifs d'audience en télévision définis contractuellement (ventes à « GRP garanti ») qui peuvent donner lieu à l'établissement d'avoirs. Les estimations des RFO et des dettes GRP sont revues dans le cadre du suivi de gestion hebdomadaire du chiffre d'affaires et à la clôture de chaque exercice.

Nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires lié aux recettes publicitaires est un point clé de notre audit en raison (i) de sa prépondérance dans le chiffre d'affaires consolidé, (ii) de la diversité et du nombre de contrats existants avec les annonceurs, (iii) et de la nécessité d'estimer en fin d'année le montant des avoirs à émettre.

Procédures mises en œuvre pour répondre à ce risque

Nous avons pris connaissance du processus de comptabilisation des revenus publicitaires. Nous avons tenu compte dans notre approche des systèmes d'information impliqués dans la comptabilisation du chiffre d'affaires, en testant, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, l'efficacité des contrôles automatiques associés à ces systèmes.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés, pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle,
- analyser les clauses contractuelles sur un échantillon de transactions afin de valider la correcte évaluation du chiffre d'affaires et des remises et avoirs de fin d'année (« RFO ») afférents,
- apprécier la cohérence des dettes de GRP à la clôture de l'exercice avec les données contractuelles, les données d'audience réelles, et les négociations avec les clients,
- apprécier la fiabilité du processus de détermination des avoirs à établir en comparant les dettes de GRP constatées à la clôture de l'exercice précédent avec les avoirs effectivement émis,
- réaliser des procédures d'audit analytique, en analysant notamment les variations de chiffre d'affaires d'une période à l'autre, en prenant notamment en compte l'évolution des audiences.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société NRJ GROUP par votre assemblée générale du 28 mai 2009 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 27 février 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 10^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement à la date de nomination ci-dessus, dans la 32^{ème} année, dont respectivement 10 et 19 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés***Objectif et démarche d'audit***

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Richard Béjot

Géraldine Segond



CHAPITRE 9

COMPTES ANNUELS

9.1	COMPTES ANNUELS	208
9.1.1	Bilan	208
9.1.2	Compte de résultat	209
9.1.3	Annexe aux comptes annuels	210
9.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	226

9.1 COMPTES ANNUELS

9.1.1 BILAN

(en milliers d'euros)	Notes	Brut	Amortissements / Dépréciations	Net au 31/12/2018	Net au 31/12/2017
ACTIF IMMOBILISE					
Immobilisations incorporelles					
Marques, brevets et droits similaires	1 et 3	49 459	56	49 403	49 403
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles	1 et 3	6	6		
Immobilisations financières					
Participations	1, 3 et 4	1 861 494	1 161 273	700 221	724 276
Créances rattachées à des participations	1 et 3	326 989	34 168	292 821	302 288
Autres titres immobilisés	1 et 2	5 996	1 018	4 978	8 756
Autres immobilisations financières	1 et 3	520	520		
Total actif immobilisé		2 244 464	1 197 041	1 047 423	1 084 723
ACTIF CIRCULANT					
Avances et acomptes versés sur commandes		102		102	102
Clients et comptes rattachés		10 342		10 342	8 043
Autres créances	5 et 11	5 968	6	5 962	6 602
Disponibilités	7	66 438		66 438	52 452
Charges constatées d'avance		36		36	28
Total actif circulant		82 886	6	82 880	67 227
TOTAL ACTIF		2 327 350	1 197 047	1 130 303	1 151 950
CAPITAUX PROPRES					
Capital social			8	781	784
Primes d'émission et d'apport				928 258	928 258
Réserve légale				81	81
Autres réserves				193 238	97 638
Report à nouveau				150	
Résultat de l'exercice				(9 837)	110 264
Total capitaux propres			9	1 112 671	1 137 025
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES					
Provisions pour risques				2 548	1 640
Provisions pour charges				10	42
Total provisions			11	2 558	1 682
DETTES					
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit					
Dettes fournisseurs et comptes rattachés				3 040	3 017
Dettes fiscales et sociales			12	9 348	6 091
Autres dettes				2 686	4 135
Produits constatés d'avance					
Total dettes				15 074	13 243
TOTAL PASSIF				1 130 303	1 151 950

9.1.2 COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	NOTES	31/12/2018	31/12/2017
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Production vendue de services	14	29 302	26 278
Chiffre d'affaires		29 302	26 278
Reprises sur provisions, transferts de charges		668	421
Autres produits		42	50
Total produits d'exploitation		30 012	26 749
CHARGES D'EXPLOITATION			
Autres achats et charges externes	15	9 992	9 571
Impôts, taxes et versements assimilés		693	627
Salaires et traitements		14 092	11 666
Charges sociales		5 928	4 998
Dotations aux provisions	11	1 487	551
Autres charges		40	236
Total charges d'exploitation		32 232	27 649
RESULTAT D'EXPLOITATION		(2 220)	(900)
PRODUITS FINANCIERS			
Autres intérêts et produits assimilés		1 056	77
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	11	815	138 397
Différences positives de change		22	6
Total produits financiers		1 893	138 480
CHARGES FINANCIERES			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	11	25 018	43 145
Intérêts et charges assimilées		1	2
Différences négatives de change		1	1
Total charges financières		25 020	43 148
RESULTAT FINANCIER	16	(23 127)	95 332
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT		(25 347)	94 432
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Produits exceptionnels sur opérations en capital		2	26
Reprises sur provisions			
Total produits exceptionnels		2	26
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(9)	205
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		253	41
Total charges exceptionnelles		244	246
RESULTAT EXCEPTIONNEL	17	(242)	(220)
Participation des salariés		(472)	(397)
Impôt sur les bénéfices	13 et 18	16 224	16 449
RESULTAT NET		(9 837)	110 264

9.1.3 ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE

	Page
9.1.3.1 INFORMATIONS GENERALES	211
9.1.3.2 FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	211
9.1.3.3 PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES	211
9.1.3.4 NOTES SUR LE BILAN	214
Note 1 – Variation de l'actif immobilisé en valeurs brutes	214
Note 2 – Autres titres immobilisés	215
Note 3 – Variation des amortissements et dépréciations sur immobilisations	216
Note 4 – Tableau des filiales et participations	217
Note 5 – Autres créances	217
Note 6 – Valeurs mobilières de placement	217
Note 7 – Disponibilités	218
Note 8 – Composition du capital social	218
Note 9 – Tableau de variation des capitaux propres	218
Note 10 – Paiements en actions	218
Note 11 – Etat des provisions	219
Note 12 – Dettes fiscales et sociales	220
Note 13 – Etat - impôt sur les bénéfices et Etat, charges à payer	220
9.1.3.5 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT	220
Note 14 – Chiffre d'affaires	220
Note 15 – Autres achats et charges externes	221
Note 16 – Résultat financier	221
Note 17 – Résultat exceptionnel	222
Note 18 – Impôt sur les bénéfices	222
9.1.3.6 AUTRES INFORMATIONS	222
Note 19 – Echéances des dettes	222
Note 20 – Echéances des créances	222
Note 21 – Charges à payer	223
Note 22 – Engagements donnés	223
Note 23 – Engagements reçus	224
Note 24 – Intégration fiscale	224
Note 25 – Effectif moyen	224
Note 26 – Informations sur les rémunérations versées aux dirigeants	225
Note 27 – CICE	225
Note 28 – Compte Personnel de Formation (CPF)	225
Note 29 – Consolidation	225
Note 30 – Evénements postérieurs à la clôture	225

9.1.3.1 INFORMATIONS GENERALES

La Société NRJ GROUP est une Société Anonyme de droit français dont le siège social est situé au 22, rue Boileau - 75016 Paris.

L'action NRJ GROUP est cotée sur le marché Euronext Paris (compartiment B) sous le code ISIN FR0000121691 NRG.

L'exercice social de douze mois clôture le 31 décembre de chaque année.

Les comptes annuels de la Société ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 13 mars 2019.

Les informations figurant ci-après constituent l'annexe aux comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Tous les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf indication contraire.

9.1.3.2 FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'application des règles de valorisation des immobilisations financières (cf. § 9.1.3.3.4) a principalement conduit à constater une dotation aux provisions sur les titres de participation de la société NRJ 12 SAS d'un montant de 22 483 milliers d'euros (cf. note 3).

Au cours de l'exercice, la société a réduit son capital social de 3 102.25 euros par annulation de 310 225 actions auto-détenues.

9.1.3.3 PRINCIPES, REGLES, METHODES COMPTABLES

9.1.3.3.1 Principes généraux

Les conventions générales comptables décrites ci-après ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les comptes annuels au 31 décembre 2018 ont été établis dans le respect des dispositions du Plan Comptable Général approuvé par arrêté ministériel du 7 juillet 2016, du Décret n°83-1020 du 29 novembre 1983 et conformément au Règlement de l'ANC n°2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au Plan Comptable Général.

9.1.3.3.2 Recours à des estimations

La préparation des états financiers nécessite de la part de la Direction l'utilisation d'estimations et d'hypothèses jugées raisonnables, susceptibles d'avoir un impact sur l'application des méthodes comptables, sur les montants des actifs, des passifs, des produits et des charges figurant dans les états financiers ainsi que sur les informations figurant en notes annexes.

Ces estimations et hypothèses sont déterminées sur la base de la continuité de l'exploitation, en fonction des informations disponibles à la date de leur établissement, de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances.

Les estimations et hypothèses retenues servent de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

A chaque clôture, ces hypothèses et estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées ont évolué ou si de nouvelles informations sont à disposition des dirigeants.

Les jugements, estimations et hypothèses portent en particulier sur :

- la valorisation des actifs incorporels acquis ainsi que celle de leur durée de vie estimée,
- la valorisation des participations et des créances qui leur sont rattachées,
- le montant des provisions pour litiges.
- le montant des indemnités de départ en retraite mentionnées en engagements hors bilan.

9.1.3.3.3 Changement de méthode et comparabilité des exercices

Aucun changement de méthode n'a été opéré en 2018.

9.1.3.3.4 Règles et méthodes comptables

Les règles et méthodes comptables appliquées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, à leur valeur d'apport ou à leur coût de production (frais accessoires inclus).

Les immobilisations amortissables donnent lieu à un amortissement calculé suivant le mode linéaire, en fonction de la durée de vie prévue :

- Autres concessions, brevets, licences : 3 ans

Les immobilisations non amortissables correspondent à la marque NRJ. A la clôture de chaque exercice, le Groupe procède à une estimation de la valeur actuelle de la marque en retenant la valeur la plus élevée entre (i) sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et (ii) sa valeur d'utilité, déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés.

Dans le cas où la valeur actuelle ainsi déterminée est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est constatée à due concurrence.

Immobilisations financières

a) Titres de participation et créances rattachées :

A leur date d'entrée, les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et les créances rattachées à ces titres, constituées d'avances et prêts à moyen et long terme, sont comptabilisées à leur valeur nominale.

A la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable des titres de chacune des sociétés détenues ainsi que la valeur nette comptable des avances et prêts qui lui ont été consentis sont comparées à la valeur d'utilité de la participation. Lorsque cette dernière est inférieure, une dépréciation est constituée, la dépréciation des créances résultant du risque de non recouvrement n'intervenant qu'après la dépréciation totale des titres de participation concernés.

La valeur d'utilité d'une participation est la valeur la plus élevée entre :

- ♦ sa valeur déterminée en utilisant la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés,
- ♦ sa valeur de marché, diminuée des coûts de sortie, déterminée sur la base de multiples de marché basés selon les dernières transactions connues et/ou selon la méthode des comparables boursiers.

Cette valeur d'utilité tient compte de la trésorerie dont dispose la participation mais également des financements qui lui ont été consentis.

Par ailleurs, pour certaines participations, la valeur d'utilité peut être déterminée en fonction de la quote-part de situation nette.

Les taux d'actualisation, calculés après impôt, utilisés pour la détermination des flux de trésorerie actualisés des participations ont été les suivants à la clôture de chacun des exercices présentés :

Secteur de la filiale	31/12/2018		31/12/2017	
	TA ¹	TCI ²	TA ¹	TCI ²
Médias Musicaux et Événementiel	8,0	1,00	8,50	1,00
Télévision	8,5	1,50	10,00	1,50
International ³	8,0	1,00	8,50	1,00
Diffusion	6,5	1,50	7,00	1,50
Autres activités	8,0	1,00	8,50	1,00

¹ Taux d'Actualisation (WACC)

² Taux de Croissance à l'Infini

³ Les hypothèses clés sont identiques pour chacun des pays faisant partie de la même zone géographique

b) Titres immobilisés :

Les actions propres affectées à la croissance externe et détenues dans un but d'annulation, ainsi que celles destinées à être utilisées dans le cadre du contrat de liquidité sont classées en titres immobilisés (cf. Note 2). Les actions sont valorisées selon la méthode FIFO (Premier entré – Premier sorti) et une provision est calculée si le cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au prix d'achat des actions.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation faisant l'objet d'une estimation individualisée est pratiquée lorsque des risques de non recouvrement le justifient.

Provisions

Une provision est constituée dès lors qu'une obligation juridique ou implicite existe à la date de clôture à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain, à la date d'établissement des comptes, que cette obligation provoquera une sortie de ressources dont le montant peut être estimé de manière fiable au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci après la date de clôture.

Les provisions sont revues à chaque clôture et font, le cas échéant, l'objet d'un ajustement afin de refléter la meilleure estimation des obligations correspondantes à la date d'établissement des comptes.

Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi – CICE

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (« CICE »), mis en place par la 3^{ème} loi de finances rectificative pour 2012, est comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Participation des salariés

La quasi-totalité des sociétés françaises détenues au 1^{er} janvier à concurrence d'au moins 50% par le groupe NRJ GROUP font partie de l'accord de participation des salariés Groupe.

Les modalités de calcul de la réserve spéciale de participation dans le cadre de cet accord groupe sont celles prévues par la loi. En revanche, la réserve ainsi déterminée est répartie entre tous les salariés des sociétés ayant adhéré à l'accord, quel que soit le niveau de leur résultat, seuls les salariés justifiant d'au moins trois mois d'ancienneté à la date de clôture de l'exercice en étant bénéficiaires.

Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnelles incluent, d'une part les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires et, d'autre part, des éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires se définissent par leur nature inhabituelle, l'importance des montants concernés et leur caractère non récurrent.

Engagements de retraite

Les indemnités légales et conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité s'entendent des indemnités de fin de carrière prévues par la convention collective de la radiodiffusion.

Indemnités de fin de carrière

Lors de leur départ en retraite, les salariés bénéficient d'une indemnité de fin de carrière, payée sous la forme d'un capital versé, dont le montant varie en fonction de leur ancienneté et de leur salaire à la date à laquelle ils quittent la Société. Les engagements correspondants, déterminés par un actuair indépendant, sont estimés selon la méthode des « unités de crédit projetées » à la date prévisionnelle du départ à la retraite avec salaire de fin de carrière, sur la base des conventions collectives ou des accords en vigueur dans la Société. Les indemnités de retraite ne sont pas comptabilisées mais mentionnées dans les engagements hors bilan.

Selon la méthode des « unités de crédit projetées » :

- les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits conventionnels du régime en prenant en compte un effet de linéarisation sur la période d'acquisition des droits,
- les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses actuarielles long terme relatives à des données démographiques (taux de rotation du personnel par tranche d'âge, espérance de vie) et financières (taux de revalorisation annuel des salaires notamment).

Prime de départ

A l'indemnité de départ à la retraite conventionnelle, s'ajoute, depuis l'exercice 2015, une prime de départ d'un montant fixe. Les engagements correspondants ont été évalués par un actuair indépendant.

Les avantages à long terme en faveur des salariés ne donnent pas lieu à provision mais à information dans l'annexe des comptes annuels. En l'absence d'actifs de couverture dédiés, le montant renseigné en hors bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi déterminés.

Intégration fiscale

La société NRJ GROUP a opté pour le régime de l'intégration fiscale prévu à l'article 223 A du Code général des impôts.

Au 31 décembre 2018, le périmètre d'intégration de NRJ GROUP comprenait 25 sociétés dont les principales sont les suivantes : NRJ SAS, NRJ GLOBAL SAS, NRJ 12 SARL, CHERIE HD SAS, TOWERCAST SAS, NRJ PRODUCTION SAS, REGIE NETWORKS SAS, CHERIE FM SAS, RIRE & CHANSONS SAS et RADIO NOSTALGIE SAS.

NRJ GROUP en sa qualité de société tête du Groupe d'intégration fiscale est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré.

Selon les termes des conventions d'intégration fiscale intervenues entre NRJ GROUP et ses filiales intégrées :

- chaque société est remplacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément,
- les éventuels gains ou charges d'impôts relatifs aux sociétés intégrées sont constatés dans les comptes de NRJ GROUP,
- le cas échéant, NRJ GROUP et chaque société sortante déterminent d'un commun accord au moment de la sortie si la société sortante a subi des surcoûts du fait de son appartenance au Groupe et, dans l'affirmative, si cette situation justifie son indemnisation par NRJ GROUP et pour quel montant.

Dans ce contexte, à la suite de l'avis émis par le Conseil National de la Comptabilité (avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence) relatif aux conditions de constatation d'une provision chez la société mère bénéficiant du régime de l'intégration fiscale, NRJ GROUP a opté pour le traitement comptable suivant :

- une provision au titre du risque de restitution des économies d'impôts aux filiales déficitaires qui redeviendraient bénéficiaires est constituée lorsque le reversement en trésorerie est probable c'est-à-dire en cas d'accord irrévocable de cession ou de décision formelle prise en interne de sortie du périmètre d'intégration fiscale,
- le montant des déficits fiscaux utilisés par NRJ GROUP et ayant généré des économies d'impôts susceptibles d'être restituées aux filiales concernées fait l'objet d'une information en annexe lorsque le reversement en trésorerie n'est pas estimé probable.

9.1.3.4 NOTES SUR LE BILAN

Note 1 – Variation de l'actif immobilisé en valeurs brutes

	NOTE	Valeurs brutes au 1/1/2018	Acquisitions et autres augmentations	Cessions et autres diminutions	Valeurs brutes au 31/12/2018
Marque NRJ	1.1	49 403			49 403
Autres concessions, brevets, licences		56			56
Total des immobilisations incorporelles		49 459			49 459
Autres immobilisations corporelles		6			6
Total des immobilisations corporelles		6			6
Participations		1 861 494			1 861 494
Créances rattachées à des participations	1.2	337 211	21 583	(31 805)	326 989
Autres titres immobilisés (cf. Note 2)		8 881	19	(2 904)	5 996
Autres immobilisations financières		520			520
Total des immobilisations financières		2 208 106	21 602	(34 709)	2 194 999
Total de l'actif immobilisé		2 257 571	21 602	(34 709)	2 244 464

1.1 Marque NRJ

La marque NRJ est inscrite au bilan :

- à hauteur de 48 784 milliers d'euros à la suite de l'apport effectué par Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX à NRJ GROUP par convention d'apport mixte en date du 8 avril 2000,
- à hauteur de 600 milliers d'euros dans le cadre de l'acquisition, en 2011, des marques auparavant détenues par la société ENERGY BRANDING SA, filiale à 100% de NRJ GROUP, dissoute en 2015,
- et à hauteur de 19 milliers d'euros au titre de l'acquisition de diverses marques NRJ avant 2011.

1.2 Détail des mouvements relatifs au poste « créances rattachées à des participations »

	Augmentations et autres acquisitions	Cessions et autres diminutions	Variation totale
Augmentations	21 583 ⁽¹⁾		21 583
Diminutions		(31 805) ⁽²⁾	(31 805)
Total général	21 583	(31 805)	(10 222)

⁽¹⁾ dont :

- 17 270 milliers d'euros de financement du pôle Télévision (NRJ 12, CHERIE HD, BOILEAU TV)
- 4 299 milliers d'euros de financement du pôle Radio (RIRE ET CHANSONS et CHERIE FM)
- 14 milliers d'euros de financement d'autres filiales (MEDIAQUIZZ et NRJ THEOPHILE 3)

⁽²⁾ dont :

- 31 118 milliers d'euros de remboursement de la société NRJ,
- 542 milliers d'euros de remboursement de la société SOCIETE DE TELEVISION LOCALE,
- 51 milliers d'euros de remboursement de la société NRJ ENTERTAINMENT,
- 94 milliers d'euros de remboursement de la société SCI POMPIGNANE.

Note 2 – Autres titres immobilisés

Les autres titres immobilisés correspondent aux actions propres détenues par NRJ GROUP :

- soit dans le cadre du contrat de liquidité,
- soit affectées à la croissance externe et dans un but d'annulation.

Leur nombre et leur valeur brute et nette ont évolué comme suit au cours de l'exercice 2018 :

a) En nombre de titres

	Au titre du contrat de liquidité	Au titre des opérations de croissance externe ou dans un but d'annulation	Total
A l'ouverture de l'exercice	124 279	831 701	955 980
Annulation des actions propres par réduction du capital		(310 225)	(310 225)
Achats	246 027		246 027
Ventes	(211 356)		(211 356)
Mouvement net	34 671		34 671
A la clôture de l'exercice	158 950	521 476	680 426

b) En milliers d'euros

	Au titre du contrat de liquidité	Au titre des opérations de croissance externe et dans un but d'annulation	Total
Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	1 279	7 602	8 881
Annulation des actions propres par réduction du capital		(2 904)	(2 904)
Achats	2 058		2 058
Ventes	(2 039)		(2 039)
Valeur brute à la clôture de l'exercice	1 298	4 698	5 996
Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	125		125
Dotations	10	883	893
Reprises			
Dépréciations à la clôture de l'exercice	135	883	1 018
Valeur nette à la clôture de l'exercice	1 163	3 815	4 978

Note 3 – Variation des amortissements et dépréciations sur immobilisations

	NOTE	Montant au 1/1/2018	Augmentations	Diminutions	Montant au 31/12/2018
Marque NRJ					
Autres concessions, brevets, licences		56			56
Total des immobilisations incorporelles		56			56
Autres immobilisations corporelles		6			6
Total des immobilisations corporelles		6			6
Participations	3.1	1 137 218	24 090	(35)	1 161 273
Créances rattachées à des participations	3.2	34 923	24	(779)	34 168
Autres titres immobilisés	2	125	893		1 018
Autres immobilisations financières		520			520
Total des immobilisations financières		1 172 786	25 007	(814)	1 196 979
Total de l'actif immobilisé		1 172 848	25 007	(814)	1 197 041
Total dotations/ reprises financières			25 007	(814)	

3.1 Dépréciations des participations

A l'ouverture de l'exercice, le montant des dépréciations sur titres était composé principalement d'une dépréciation de 1 042 124 milliers d'euros concernant la filiale NRJ SAS.

Au cours de l'année 2018, les titres des sociétés RIRE & CHANSONS SAS et NRJ 12 SARL ont fait l'objet d'une dotation aux provisions pour dépréciation pour, respectivement, 1 605 milliers d'euros et 22 483 milliers d'euros (cf. note 16).

La provision pour dépréciation des titres EI TELECOM SAS (ex NRJ MOBILE) a été reprise en totalité pour 35 milliers d'euros.

3.2 Créances rattachées à des participations

A la clôture de l'exercice 2018, la provision pour dépréciation constituée sur les avances consenties à la société SOCIETE DE TELEVISION LOCALE SAS a été reprise à hauteur de 736 milliers d'euros et celle relative aux avances consenties à la société NRJ ENTERTAINMENT SARL l'a été à hauteur de 43 milliers d'euros (cf. note 16).

Une dotation aux provisions pour dépréciation a été comptabilisée à hauteur de 22 milliers d'euros sur l'avance consentie à la société MEDIAQUIZZ SAS.

Note 4 – Tableau des filiales et participations

Société	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenue	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT	Bénéfice (+) ou perte (-) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
				Brute	Nette				
NRJ SAS	10 421	232 488	100,00%	1 712 817	670 693	12 482	53 158	64 822	
CHERIE FM SAS	1 653	17 284	99,99%	6 234	6 234	3 113	14 982	(1 359)	
RIRE ET CHANSONS SAS	179	(1 923)	100,00%	43 104	13 606	1 502	6 290	(1 973)	
NRJ 12 SARL	15 390	(148 286)	100,00%	92 475	9 643	152 233	52 961	(19 283)	
SOCIETE DE TELEVISION LOCALE SAS	4 514	(19 080)	99,84%	4 555		15 303	8 434	737	
SCI LES STUDIOS DE LA POMPIGNANE	10	61	99,90%	10	10	1 094	178	11	
NRJ ENTERTAINMENT SARL	8	(825)	100,00%	8		1 416		43	
MEDIAQUIZZ SAS	1	(34)	100,00%	68		22	(1)	(34)	
BOILEAU TV SAS	37	(46 904)	100,00%	2 187		139 823		(314)	
Sous-total (A)				1 861 458	700 186	326 988			
Autres filiales françaises				1		1			
Sous-total (B)				1		1			
TOTAL (A) + (B)				1 861 459	700 186	326 989			
EURO INFORMATION TELECOM SAS	176	93 592	5,00%	35	35		466 835	34 155	
Sous-total (C)				35	35				
TOTAL GENERAL				1 861 494	700 221	326 989			

Aucune caution ni aucun aval n'a été donné par la Société.

Note 5 – Autres créances

	NOTE	31/12/2018	31/12/2017
Personnel et organismes sociaux		10	11
Créances fiscales (hors impôt sur les sociétés)		572	611
Créances fiscales - impôt sur les sociétés	13	913	5 896
Comptes courants d'intégration fiscale des filiales		4 466	83
Débiteurs divers		1	1
Valeurs nettes		5 962	6 602

Note 6 – Valeurs mobilières de placement

Aucune action propre n'est détenue par NRJ GROUP dans l'objectif de couvrir un plan d'options d'achat d'actions.

En matière de placements à court terme, le Groupe privilégie le recours :

- ♦ à des comptes courants rémunérés,
- ♦ à des dépôts et comptes à terme souscrits auprès d'établissements bancaires français de premier plan.

Note 7 – Disponibilités

	31/12/2018	31/12/2017
Dépôts à terme	10 000	
Autres disponibilités	56 438 ⁽¹⁾	52 452
Valeurs nettes	66 438	52 452

⁽¹⁾ Dont 728 milliers d'euros à considérer comme des liquidités à accès restreint (997 milliers d'euros en 2017).

Note 8 – Composition du capital social

	Nombre d'actions en circulation	Nombre d'actions auto-détenues	Nombre d'actions composant le capital social
Au 1^{er} janvier 2018	77 461 866	955 980	78 417 846
Annulation d'actions propres		(310 225)	(310 225)
Rachats nets d'actions propres (cf. Note 2 a)	(34 671)	34 671	
Au 31 décembre 2018	77 427 195	680 426	78 107 621

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 781 076,21 euros et est divisé en 78 107 621 actions de 0,01 euro de nominal chacune, dont 66 095 107 actions à droit de vote double, 11 332 088 actions à droit de vote simple et 680 426 actions auto-détenues et donc dépourvues de droit de vote.

Au 31 décembre 2018, la détention d'actions propres s'inscrit dans le cadre de l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 16 mai 2018. Cette autorisation, valable pour une durée de 18 mois, est plafonnée à 10% du nombre d'actions composant le capital social, ajusté le cas échéant afin de tenir compte des opérations d'augmentation ou de réduction de capital susceptibles d'intervenir pendant la durée du programme.

Note 9 – Tableau de variation des capitaux propres

	Capital	Primes	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31 décembre 2017	784	928 258	81	97 638		110 264	1 137 025
Affectation du résultat 2017				110 264	150 ⁽¹⁾	(110 264)	150
Réduction de capital	(3)			(2 901)			(2 904)
Distribution de dividendes				(11 763)			(11 763)
Résultat 2018						(9 837)	(9 837)
Au 31 décembre 2018	781	928 258	81	193 238	150	(9 837)	1 112 671

⁽¹⁾ Dividendes versés à NRJ GROUP (actions auto-détenues)

Note 10 – Paiements en actions

Depuis le 31 décembre 2014, il n'existe plus de plan d'options de souscription d'actions ouvert.

Note 11 – Etat des provisions

	Montant net 31/12/2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Montant net 31/12/2018
PROVISIONS					
Autres provisions pour risques et charges ⁽¹⁾	1 682	1 497	215	406	2 558
Total provisions pour risques et charges	1 682	1 497	215	406	2 558
DEPRECIATIONS					
- sur titres de participations ⁽²⁾	1 137 218	24 090		35	1 161 273
- sur créances rattachées à des participations ⁽²⁾	34 923	24		779	34 168
- sur titres immobilisés	125	893			1 018
- sur autres immobilisations financières	520				520
- sur autres créances	9	1		4	6
Total dépréciations	1 172 795	25 008		818	1 196 985
Total général	1 174 477	26 505	215	1 224	1 199 543

La ventilation de la variation des provisions et dépréciations est présentée ci-dessous :

Dont dotations et (reprises)	Dotations	Reprises			Dotations (Reprises) nettes
		Utilisées	Non utilisées	Total	
Exploitation	1 487	(215)	(410)	(625)	862
Financières	25 018		(814)	(814)	24 204
Exceptionnelles					
Total	26 505	(215)	(1 224)	(1 439)	25 066
<i>Sur actif immobilisé</i>	<i>25 007</i>		<i>(814)</i>	<i>(814)</i>	<i>24 193</i>
<i>Provisions pour risques et charges</i>	<i>1 497</i>	<i>(215)</i>	<i>(406)</i>	<i>(621)</i>	<i>876</i>
Sous-total	26 504	(215)	(1 220)	(1 435)	25 069
<i>Sur actif circulant</i>	<i>1</i>		<i>(4)</i>	<i>(4)</i>	<i>(3)</i>
Total	26 505	(215)	(1 224)	(1 439)	(25 066)

⁽¹⁾ **Autres provisions pour risques et charges**

Les autres provisions pour risques et charges couvrent des risques potentiels valorisés conformément aux règlements CRC 2000-10 & 2004-06. Il s'agit essentiellement de risques trouvant leur origine dans des procès ou des litiges intervenus dans le cours normal des activités de la Société. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas et dépend notamment de l'appréciation du bien-fondé des demandes, du stade d'avancement des procédures et des arguments de défense, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation du risque.

⁽²⁾ Voir note 16

Note 12 – Dettes fiscales et sociales

	31/12/2018	31/12/2017
Personnel et organismes sociaux	7 201	4 462
Dettes fiscales et sociales (hors impôt sur les bénéfices)	2 147	1 629
Total	9 348	6 091

Note 13 – Etat - impôt sur les bénéfices et Etat - charges à payer

	31/12/2017		Versements nets et CICE	Produit d'impôt de l'exercice	31/12/2018	
	Créances	Dettes			Créances	Dettes
Impôt sur les bénéfices	5 896	-	(21 207) ⁽¹⁾	16 224	913	-
Total	5 896	-	(21 207)	16 224	913	-

⁽¹⁾ La somme s'explique par le solde entre les acomptes d'impôt 2018 basés sur le bénéfice d'ensemble estimé 2018 et versés par NRJ GROUP, maison mère du groupe d'intégration fiscale, le CICE pour 1 629 milliers d'euros et le montant de l'impôt dû en 2018 par les filiales françaises fiscalement intégrées et calculé comme si elles étaient imposées séparément.

9.1.3.5 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

Note 14 – Chiffre d'affaires

	31/12/2018	31/12/2017
Managements fees ⁽¹⁾	26 058	23 055
Redevances de licence France	1 793	1 811
Redevances de licence à l'international	919	912
Autres produits ⁽²⁾	532	500
Total	29 302	26 278

⁽¹⁾ **Management fees**

NRJ GROUP en qualité de société mère ayant dans ses effectifs les services administratifs refacturent les prestations effectuées pour le compte de ses filiales. L'augmentation des managements fees s'explique par une hausse des charges refacturables sur l'exercice, en l'occurrence une hausse exceptionnelle des charges de personnel.

⁽²⁾ **Autres produits**

Les autres produits de l'exercice clos le 31 décembre 2018 correspondent à des refacturations de charges – charges de personnel, honoraires, achats d'espaces média – aux filiales françaises du Groupe.

Note 15 – Autres achats et charges externes

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-traitance	906	921
Locations et charges locatives	3 113	3 787
Primes d'assurance	379	241
Etudes et recherches	172	265
Entretien et réparations	500	493
Personnel extérieur	192	113
Honoraires et rémunérations d'intermédiaires	3 830	3 032
Publicité et relations publiques	280	218
Déplacements, missions et réceptions	267	228
Services bancaires	153	123
Autres	200	150
Total	9 992	9 571

Note 16 – Résultat financier

	31/12/2018	31/12/2017
Dotations pour dépréciation des actions propres	(893)	(114)
Sous-total actions propres	(893)	(114)
Dotations pour risque de situation nette	(11)	
Reprises nettes (Dépréciations nettes) des titres de participation	(24 055) ⁽¹⁾	81 650
Reprises nettes (Dépréciations nettes) des créances rattachées aux participations	755 ⁽¹⁾	12 457
Sous-total ¹	(23 311)	94 107
Intérêts sur créances rattachées aux participations	982	-
Produits financiers sur valeurs mobilières de placement et placements à terme	72	77
Autres charges et produits financiers	23	1 262
Total	(23 127)	95 332

(1) La variation nette des provisions sur titres de participation et comptes courants en 2018 se détaille comme suit :

Société	Reprises nettes / Dépréciations nettes des titres de participation	Reprises nettes / (Dépréciations nettes) des comptes courants	Total
MEDIAQUIZZ SAS	(1)	(22)	(23)
RIRE & CHANSONS SAS	(1 605)		(1 605)
NRJ THEOPHILE 3 SARL	(1)	(2)	(3)
SOCIETE TELEVISION LOCALE SAS		736	736
NRJ ENTERTAINMENT SARL		43	43
NRJ 12 SARL	(22 483)		(22 483)
EI TELECOM SAS	35		35
Total	(24 055)	755	(23 300)

Note 17 – Résultat exceptionnel

En 2018, le résultat exceptionnel de (242) milliers d'euros correspond à :

- ♦ des charges nettes sur cession d'actions propres pour (251) milliers d'euros
- ♦ l'extourne d'une provision pour impôt de 9 milliers d'euros.

Il est rappelé qu'en 2017, le résultat exceptionnel de (220) milliers d'euros correspondait à :

- ♦ des indemnités liées au personnel à hauteur de (204) milliers d'euros
- ♦ des produits nets sur cession d'actions propres pour 51 milliers d'euros
- ♦ des intérêts moratoires pour (67) milliers d'euros.

Note 18 – Impôt sur les bénéfices

	Avant impôt	Produit (charge) d'impôt	Résultat net
Résultat courant (1)	(25 347)		(25 347)
Résultat exceptionnel (2)	(242)		(242)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion (3)	(472)		(472)
Produit d'impôt net (4)		16 224	16 224
Total = (1) + (2) + (3) + (4)	(26 061)	16 224	(9 837)

Le produit d'impôt net correspond à l'économie nette relative au régime d'intégration fiscale pour 2018.

A titre d'information, le résultat d'ensemble des sociétés intégrées fiscalement pour 2018 s'élève à 23 146 milliers d'euros imposés au taux de droit commun.

9.1.3.6 AUTRES INFORMATIONS

Note 19 – Échéances des dettes

	Montant brut	A un an au plus	A plus d'un an
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 040	3 040	
Personnel et organismes sociaux	7 201	7 201	
Etat	2 147	2 147	
Comptes courants d'intégration fiscale des filiales	2 264	2 264	
Autres dettes	422	422	
Total	15 074	15 074	

Note 20 – Échéances des créances

	Montant brut	A un an au plus	A plus d'un an
Créances rattachées à des participations	326 989	326 989	
Créances clients	10 342	10 342	
Personnel et organismes sociaux	10	10	
Etat	1 485	1 485	
Comptes courants d'intégration fiscale des filiales	4 466	4 466	
Débiteurs divers	7	7	
Total	343 299	343 299	

Note 21 – Charges à payer

	31/12/2018	31/12/2017
DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES		
Factures non parvenues	1 512	1 593
DETTES FISCALES ET SOCIALES		
Etat et organismes sociaux	6 941	3 992
AUTRES DETTES		
Diverses charges à payer		
Total	8 453	5 585

Note 22 – Engagements donnés

Engagements liés aux activités opérationnelles

	≤ à 1 an	> à 1 an et ≤ à 5 ans	> à 5 ans	31/12/2018
Contrats de location simple ⁽¹⁾	770	3 851	1 733	6 354
Total	770	3 851	1 733	6 354

⁽¹⁾ Ces engagements ont été valorisés sur la base des paiements futurs minimaux pour des contrats de location simple non résiliables et en cours à la clôture de l'exercice. Ils se rapportent principalement à des locations immobilières.

Indemnités de fin de Carrière

Lors de leur départ en retraite, les salariés bénéficient d'une indemnité de fin de carrière, payée sous la forme d'un capital versé, dont le montant dépend de leur ancienneté et de leur salaire à la date à laquelle ils quittent la société. Les engagements correspondants, déterminés par un actuair indépendant, sont estimés selon la méthode des « unités de crédit projetées » à la date prévisionnelle du départ à la retraite avec salaire de fin de carrière, sur la base des conventions collectives ou des accords en vigueur dans la Société.

Selon la méthode des « unités de crédit projetées » : Les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits conventionnels du régime en prenant en compte un effet de linéarisation sur la période d'acquisition des droits et les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses actuarielles long terme relatives à des données démographiques (taux de rotation du personnel par tranche d'âge, espérance de vie) et financières (taux de revalorisation annuel des salaires notamment).

Primes de départ

A l'indemnité de départ à la retraite conventionnelle s'ajoute une prime de départ d'un montant fixe. Les engagements correspondants ont été évalués par un actuair indépendant.

Les avantages à long terme en faveur des salariés ne donnent pas lieu à provision mais à information dans l'annexe des comptes annuels. En l'absence d'actifs de couverture dédiés, le montant renseigné en hors bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi déterminés.

Engagements en matière de départ à la retraite

A la clôture de l'exercice 2018, le montant des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et de prime additionnelle de départ à la retraite s'élève à 1 150 milliers d'euros à comparer à 1 217 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation de ces engagements sont les suivantes :

	31/12/2018	31/12/2017
Taux d'actualisation	1,85%	1,65%
Taux de croissance attendu des salaires	Déterminé par tranche d'âge	Déterminé par tranche d'âge
Taux de rotation	Déterminé par tranche d'âge	Déterminé par tranche d'âge
Tables de mortalité utilisées	Table générationnelle TPG05 H/F	Table générationnelle TPG05 H/F
Age de départ en retraite	Cadres : 64 ans – Non cadres : 62 ans	Cadres : 64 ans – Non cadres : 62 ans
Taux de charges sociales	43%	43%

Le taux d'actualisation correspond au taux iBOXX des obligations d'entreprises notées AA sur la zone euro, ajusté à la durée des engagements du Groupe.

Cautions et garanties

La société NRJ GROUP s'est portée garante des engagements pris par sa filiale NRJ 12 SARL envers :

- ♦ la société GLOBECAST France en vue du transport primaire du Multiplex R6 en TNT (contrat d'une durée de 5 ans à compter du 1^{er} mars 2010 dont la garantie a été prolongée par avenant le 1^{er} mars 2015). Cette garantie couvre également le versement d'une éventuelle indemnité de résiliation.
L'engagement donné s'élève au maximum à 304 milliers d'euros HT (hors indemnité éventuelle de résiliation),
- ♦ la société TDF, aux fins de la diffusion du Multiplex R6 en TNT. Les sommes susceptibles d'être dues au titre de cet engagement correspondent à la quote-part du prix due par NRJ 12 SARL à TDF jusqu'au 31 mars 2020, soit une somme maximale de 4 674 milliers d'euros hors taxes et hors indemnités éventuelles de résiliation.

Note 23 – Engagements reçus

Dans le cadre des abandons de créances consentis le 26 novembre 2012 à ses filiales NRJ 12 SARL et BOILEAU TV SAS pour un montant total de 38 150 milliers d'euros, NRJ GROUP bénéficie, jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle relative à l'approbation des comptes de l'exercice 2022 de ces deux filiales, d'une clause de retour à meilleure fortune portant sur la totalité des abandons effectués.

Note 24 – Intégration fiscale

L'économie d'impôt comptabilisée chez NRJ GROUP, société mère du groupe fiscal, s'élève, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 16 224 milliers d'euros (cf. Note 18).

Le montant des déficits fiscaux utilisés par NRJ GROUP et ayant généré des économies d'impôts susceptibles d'être restituées aux filiales concernées s'élève à 323 407 milliers d'euros. Le reversement en trésorerie n'étant pas estimé probable, aucune provision n'a été constituée (cf. 9.1.3.3.4 Principes, règles et méthodes comptables – intégration fiscale).

Note 25 – Effectif moyen

L'effectif moyen se répartit de la manière suivante :

	31/12/2018	31/12/2017
Cadres	113	115
Employés	58	52
Total	171	167

Note 26 – Informations sur les rémunérations versées aux dirigeants

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été au cours de l'exercice clos, membres du Conseil d'administration :

	31/12/2018	31/12/2017
Salaires et rémunérations versés	1 168	1 040
Avantages en nature	6	6
Jetons de présence	41	32
Total	1 215	1 078

Note 27 – CICE

Le « Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi » a été comptabilisé en déduction des charges de personnel.

Au 31 décembre 2018, est enregistré au titre des salaires versés en 2018 et éligibles au CICE, un montant de 142 milliers d'euros correspondant à 6% des rémunérations inférieures à 2,5 fois le SMIC pour la société NRJ GROUP. Ce crédit d'impôt, enregistré en compte courant d'intégration fiscale, sera imputé sur le solde de l'impôt 2018 qui sera payé au début de l'exercice 2019.

Au titre de l'ensemble des sociétés appartenant à l'intégration fiscale, le montant du crédit d'impôt s'élève à 1 629 milliers d'euros (cf. note 13). Ce crédit d'impôt sera imputé sur l'impôt 2018 compte tenu du bénéfice fiscal d'ensemble.

Les sommes comptabilisées au titre du CICE 2017 ont permis aux sociétés françaises du groupe NRJ GROUP d'engager et / ou de réaliser en 2017 un certain nombre de dépenses devant permettre de concourir à l'amélioration de leur compétitivité ou d'améliorer leur trésorerie et leur résultat d'exploitation. Compte tenu de l'organisation juridique et opérationnelle du groupe NRJ GROUP, certains de ces investissements ont été engagés et/ou réalisés par des sociétés support pour une filiale opérationnelle (Antenne Radio ou Télégroupe par exemple). Ces dépenses ont contribué au financement des postes créés depuis la mise en œuvre du CICE ainsi qu'au renforcement des équipes. Elles ont porté également sur des investissements liés à l'audio, la diffusion, la DSI et les services généraux

Note 28 – Compte Personnel de Formation (CPF)

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a instauré une nouvelle modalité d'accès à la formation, en substituant au Droit Individuel à la Formation (DIF) le Compte Personnel de Formation (CPF) à partir du 1^{er} janvier 2015.

Pour les salariés bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée, le CPF permet de capitaliser des heures de formation à hauteur de 150 heures maximum, à raison de 24 heures par an pendant 5 ans puis de 12 heures pendant 2,5 ans.

Afin d'assurer la transition entre les deux dispositifs, le solde des heures acquises au 31 décembre 2014 au titre du DIF est reportable au CPF et ces heures peuvent être utilisées jusqu'au 31 décembre 2020, soit pour NRJ GROUP un total de 10 988 heures.

Note 29 – Consolidation

NRJ GROUP SA est la société mère du groupe NRJ GROUP.

Note 30 – Evénements postérieurs à la clôture

Il n'est intervenu, depuis le 31 décembre 2018, aucun événement susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, le résultat et l'activité de NRJ GROUP.

9.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

A l'Assemblée Générale des actionnaires de la société NRJ GROUP,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société NRJ GROUP relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur des titres de participation et des créances rattachées à des participations

[Notes 9.1.3.3.4 et 9.1.3.4 de l'annexe aux comptes annuels]

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation s'élèvent à 1 861 millions d'euros en valeur brute (700 millions d'euros en valeur nette) et les créances rattachées à 327 millions d'euros en valeur brute (293 millions d'euros en valeur nette).

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'achat ou à leur valeur de souscription.

Lors de chaque clôture annuelle, le Groupe examine la valeur des titres de participation par référence à la valeur d'utilité. Si la valeur d'utilité de ces titres devient inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation est comptabilisée pour la différence.

Cette valeur d'utilité est estimée par la Direction soit par (i) la méthode des flux futurs nets de trésorerie actualisés, (ii) la quote-part de situation nette de la filiale concernée (iii) la référence à des valeurs de marché de transactions comparables.

Nous avons considéré l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées à ces titres comme un point clé de notre audit compte tenu de l'importance de leur valeur au bilan et en raison des jugements devant être émis par la Direction pour estimer leur valeur d'utilité.

Procédures mises en œuvre pour répondre à ce risque

Nos travaux ont notamment consisté à :

- a. Prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation,
- b. Examiner et apprécier la pertinence des méthodes d'évaluation appliquées par la Direction pour estimer les valeurs d'utilité,
- c. Comparer le budget de l'année 2019 approuvé par le conseil d'administration du 8 janvier 2019 avec les projections financières 2019-2021 présentées au comité d'audit du 25 janvier 2019,
- d. Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante,
- e. Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, obtenir les modalités de calcul des prévisions de flux de trésorerie des sociétés afin notamment de comparer les projections de flux de trésorerie prévues aux projections utilisées lors du test de dépréciation de l'exercice précédent ainsi que les projections de flux de trésorerie 2018 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels,
- f. Faire une revue critique des modalités de détermination des taux d'actualisation et apprécier leur cohérence par rapport aux hypothèses de marché sous-jacentes avec l'assistance de nos spécialistes,
- g. Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de la valeur d'utilité retenue par la société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société NRJ GROUP par votre assemblée générale du 28 mai 2009 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 27 février 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 10^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement à la date de nomination ci-dessus, dans la 32^{ème} année, dont respectivement 10 et 19 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploi-

tation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Richard Béjot

Géraldine Segond



CHAPITRE 10

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 15 MAI 2019

10.1	ORDRE DU JOUR	232
10.2	PRESENTATION DES RESOLUTIONS	232
10.2.1	Résolutions à caractère ordinaire	232
10.2.2	Résolutions à caractère extraordinaire	234
10.3	PROJET DE RESOLUTIONS	236
10.3.1	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	236
10.3.2	Résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	238
10.4	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	240
10.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION DE DIVERSES VALEURS MOBILIERES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION	242
10.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE AUX ADHERENTS D'UN PLAN D'EPARGNE D'ENTREPRISE	243

10.1 ORDRE DU JOUR

A caractère ordinaire

- Approbation des comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et des dépenses et charges non déductibles fiscalement,
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018,
- Affectation du résultat de l'exercice et distribution de réserves,
- Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de ces conventions,
- Montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration,
- Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, Président Directeur Général,
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président Directeur Général,
- Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 225-209 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités et plafond.

A caractère extraordinaire

- Délégation à conférer au Conseil d'administration en vue d'émettre des bons de souscription d'actions (BSA), des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes (BSAANE) et/ou des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes remboursables (BSAAR) avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, durée de la délégation, prix d'exercice,
- Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, durée de la délégation, montant nominal maximal de l'augmentation de capital, prix d'émission, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail,
- Pouvoirs pour les formalités.

10.2 PRESENTATION DES RESOLUTIONS

Exposé des motifs des résolutions présentées à l'Assemblée Générale Mixte

10.2.1 RESOLUTIONS A CARACTERE ORDINAIRE

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE 2018 ET AFFECTATION DU RESULTAT

Les premiers points de l'ordre du jour portent sur l'approbation des comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 se soldant par une perte de 9 837 321 euros ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 se soldant par un bénéfice (part du Groupe) de 22 003 398 euros.

Nous vous demandons également d'approuver le montant global des dépenses et charges visées au 4° de l'article 39 du CGI, soit la somme de 37 460 euros et l'impôt correspondant.

L'affectation du résultat de notre Société que nous vous proposons est conforme à la loi et à nos statuts. Il est proposé aux actionnaires d'affecter la perte de l'exercice s'élevant à 9 837 321 euros au débit du compte

« Report à nouveau » qui sera ainsi ramené de 149 812 euros à 0 euro et le solde au débit du compte « Autres réserves » qui sera ainsi ramené de 193 238 401 euros à 183 550 892 euros.

Il est également proposé de procéder à une distribution de réserves à hauteur d'un montant de 13 278 295,57 euros, soit 0,17 euro brut par action, par prélèvement sur le poste « Autres réserves » qui sera ainsi ramené de 183 550 892 euros à 170 272 596 euros.

Il est précisé que pour les actionnaires personnes physiques domiciliés en France, la distribution est soumise :

- soit à un prélèvement forfaitaire unique au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du CGI), soit sur une option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (articles 200 A, 12 et 158 du CGI),

- aux contributions sociales (CSG, CRDS, prélèvement social et contributions additionnelles à ce prélèvement), d'un taux global à ce jour de 17,2 %, prélevées à la source par la Société.

Un acompte d'impôt sur le revenu non libératoire de 12,8 % sur la distribution est prélevé à la source par la Société.

Les actionnaires, et en particulier ceux qui ne sont pas résidents fiscaux en France, pourront utilement prendre l'attache de leur conseil pour s'assurer du traitement fiscal des sommes correspondants aux distributions qu'ils perçoivent.

Le paiement serait effectué le 5 juin 2019 et le détachement du coupon interviendrait le 3 juin 2019.

Il est précisé qu'au cas où, lors de la date de détachement du coupon, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux distributions non versées à raison de ces actions, seraient affectées au compte « Autres réserves ».

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes et autres revenus distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2015	-	-	-
2016	-	-	-
2017	11 762 676,90 €* soit 0,15€ par action	-	-

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto détenues non versé et affecté au compte « Autres réserves ».

APPROBATION DES CONVENTIONS DITES REGLEMENTEES

L'ordre du jour se poursuit par l'approbation des conventions dites réglementées présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant au §10.4 de ce document) et qui vous sera présenté en Assemblée.

Nous vous rappelons que seules les conventions nouvelles conclues au cours du dernier exercice et depuis le début de l'exercice en cours sont soumises à la présente Assemblée.

Une convention nouvelle est soumise à votre approbation. Il s'agit de la signature d'un avenant au contrat de travail de Madame Maryam SALEHI, administrateur et Directeur Délégué à la Direction Générale fixant les modalités de sa rémunération variable pour l'exercice 2019.

MONTANT DES JETONS DE PRESENCE ALLOUES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il est rappelé que l'Assemblée Générale du 20 mai 2010 a fixé, jusqu'à nouvelle décision, le montant annuel global maximum des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'administration à 65 000 €.

Nous vous proposons de porter ce montant annuel global maximum à 70.000 €.

Cette décision serait applicable à l'exercice en cours et serait maintenue jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

APPROBATION DES ELEMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA REMUNERATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSES OU ATTRIBUES AU TITRE DE L'EXERCICE ECOULE AU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL / APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITERES DE DETERMINATION, DE REPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ELEMENTS COMPOSANT LA REMUNERATION TOTALE ET LES AVANTAGES ATTRIBUABLES AU PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Les 6^{ème} et 7^{ème} résolutions sont issues de la loi du 9 décembre 2016 dite Sapin II, laquelle a institué un *Say on Pay* ex ante (article L. 225-37-2 du Code de commerce) et un *Say on Pay* ex-post (article L. 225-100 II du Code de commerce).

La 6^{ème} résolution porte sur l'approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 au Président Directeur Général, tels que présentés dans le §0 6.3.1 du présent document de référence.

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018.

Les éléments variables de la rémunération attribués au titre de l'exercice écoulé au Président Directeur Général ne peuvent être versés qu'après approbation par l'Assemblée Générale (*Say on pay* ex post).

La 7^{ème} résolution porte sur le *Say on Pay* ex-ante, c'est-à-dire sur l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président Directeur Général (et/ou, le cas échéant, à tout autre dirigeant mandataire social). Ces éléments sont présentés dans le paragraphe 6.3.1 du présent document de référence.

AUTORISATION DE METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Nous vous proposons de conférer de nouveau au Conseil d'administration, pour une période de 18 mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à l'achat d'actions de la Société, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il déterminera, dans la limite de 10% du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation

ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation mettrait fin à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 dans sa 14^{ème} résolution (cf. § 7.2.6, les achats effectués au cours de l'année 2018).

Les acquisitions pourraient être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action NRJ GROUP par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que

toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale en date du 16 mai 2018 dans sa quinzième résolution à caractère extraordinaire.

Les achats d'actions pourraient être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration apprécierait.

La Société se réserverait le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Nous vous proposons de fixer le prix maximum d'achat à 15 euros par action. En conséquence, le montant maximal théorique de l'opération serait fixé à 117 161 430 euros.

10.2.2 RESOLUTIONS A CARACTERE EXTRAORDINAIRE

DELEGATION EN VUE D'EMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (BSA), DES BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (BSAANE) ET/OU DES BONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACQUISITION D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT D'UNE CATEGORIE DE PERSONNES

Cette résolution a pour objet de permettre, le cas échéant, au Conseil de mettre en œuvre une politique d'actionnariat salarié incitative et de nature à conforter le développement de l'entreprise.

La délégation en cours en vue d'émettre des bons de souscription d'actions nouvelles (BSA), des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes (BSAANE) et/ou des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) expire le 15 novembre 2019.

Nous vous proposons de consentir au Conseil d'administration, dans le cadre de la 9^{ème} résolution, une délégation lui permettant d'émettre au profit des dirigeants et cadres salariés de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce (à l'exclusion du Président Directeur Général) :

- des bons de souscription d'actions nouvelles (BSA),
- des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes (BSAANE),
- des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR).

Cette délégation, si elle était mise en œuvre, permettrait à certains salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société du Groupe d'être intéressés à l'évolution du cours de l'action, à condition d'accepter de prendre un risque en souscrivant le bon.

Dans cette optique, nous vous proposons de décider la suppression de votre droit préférentiel de souscription au profit de la catégorie de personnes susvisée.

Cette délégation serait consentie pour une durée de 18 mois, à compter du jour de l'Assemblée et présenterait les caractéristiques précisées ci-après.

Caractéristiques des BSA, BSAANE et BSAAR susceptibles d'être émis

Les BSA, BSAANE et/ou BSAAR pourraient être émis en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques déterminées par le Conseil et donneraient droit de souscrire et/ou d'acheter des actions NRJ GROUP à un prix fixé par le Conseil lors de la décision d'émission selon les modalités de fixation du prix définies ci-après.

La délégation emporterait renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société susceptibles d'être émises sur exercice des bons au profit des titulaires de BSA, BSAANE et/ou BSAAR.

Les caractéristiques des BSA, BSAANE et/ou BSAAR pouvant être émis en vertu de la délégation seraient fixées par le Conseil lors de leur décision d'émission.

Ce dernier aurait tous les pouvoirs nécessaires, dans les conditions fixées par la loi et la présente Assemblée, pour procéder aux émissions de BSA, BSAANE et/ou BSAAR

et notamment fixer la liste précise des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes définie ci-dessus, le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux, le nombre d'actions auxquelles donnerait droit chaque bon, les conditions et délais de souscription et d'exercice des bons, leurs modalités d'ajustement, et plus généralement l'ensemble des conditions et modalités de l'émission.

Prix de souscription et/ou d'acquisition des actions sur exercice des BSA, BSAANE et/ou BSAAR

Le prix de souscription et/ou d'acquisition des actions auxquelles donneraient droit les bons serait au moins égal à la moyenne des cours de clôture de l'action NRJ GROUP aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision d'émission des bons, déduction faite de l'éventuel prix d'émission du bon.

Ce prix serait déterminé par le Conseil d'administration décidant l'émission des bons.

Montant maximal de l'augmentation de capital pouvant découler de l'exercice des BSA, BSAANE et/ou BSAAR qui pourraient être attribués en vertu de la délégation

Le montant nominal global des actions susceptibles d'être émises par exercice des BSA, BSAANE et/ou BSAAR en vertu de la présente délégation ne pourrait être supérieur à 15 621 euros (2 % du capital social). A ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Ce plafond serait indépendant de tout autre plafond de la présente assemblée prévu en matière de délégation d'augmentation de capital.

DELEGATION DE COMPETENCE A L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL AU PROFIT DES ADHERENTS D'UN PLAN D'EPARGNE ENTREPRISE

Compte tenu de l'inscription à l'ordre du jour d'une délégation en vue d'émettre des BSA, BSAANE et/ou des BSAAR susceptible de générer à terme (au moment de l'exercice du bon) une augmentation de capital par apports en numéraire, nous soumettons à votre vote la présente résolution, afin d'être en conformité avec la loi et notamment avec l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, qui dispose que si une assemblée générale extraordinaire se prononce sur une augmentation de capital en numéraire, elle doit également statuer sur une résolution tendant à la réalisation d'une augmentation de capital dans les conditions prévues par les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, étant observé que l'inscription à l'ordre du jour de cette délégation au profit des adhérents d'un PEE permet également à la Société de satisfaire à l'obligation triennale prévue par les dispositions susvisées.

Toutefois, nous vous recommandons de rejeter cette résolution (10^{ème} résolution) car il ne nous paraît pas opportun de procéder actuellement à une telle opération.

La résolution présentée, vous propose de consentir pour vingt-six mois à compter du jour de la décision de l'Assemblée Générale, une délégation de compétence au Conseil d'administration, pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de Groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital qui pourraient être réalisées par utilisation de la délégation serait de 1 % du capital au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce montant serait indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital. A ce montant s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Conformément à la loi, l'Assemblée Générale supprimerait le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre au profit des bénéficiaires visés par la réglementation en vigueur.

10.3 PROJET DE RESOLUTIONS

10.3.1 RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

Première résolution

Approbation des comptes sociaux annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2018, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux annuels arrêtés à cette date se soldant par une perte de 9 837 321 euros.

L'Assemblée Générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 37 460 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des Impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2018, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du groupe) de 22 003 398 euros.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice et distribution de réserves

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2018 s'élevant à 9 837 321 euros au débit du compte « Report à nouveau » qui sera ainsi ramené de 149 812 euros à 0 euro et le solde au compte « Autres réserves » qui sera ainsi ramené de 193 238 401 euros à 183 550 892 euros.

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide par ailleurs de procéder à une distribution de réserves à hauteur d'un montant de 13 278 295,57 euros, soit 0,17 euro brut par action, par prélèvement sur le poste « Autres réserves » qui sera ainsi ramené de 183 550 892 euros à 170 272 596 euros.

Lorsqu'elle est versée à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, la distribution est soumise :

- soit à un prélèvement forfaitaire unique au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts), soit sur une option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (articles 200 A, 12 et 158 du Code général des impôts),

- aux contributions sociales (CSG, CRDS, prélèvement social et contributions additionnelles à ce prélèvement), d'un taux global à ce jour de 17,2 %, prélevées à la source par la Société.

Un acompte d'impôt sur le revenu non libératoire de 12,8 % sur la distribution est prélevé à la source par la Société.

Les actionnaires, et en particulier ceux qui ne sont pas résidents fiscaux en France, pourront utilement prendre l'attache de leur conseil pour s'assurer du traitement fiscal des sommes correspondants aux distributions qu'ils perçoivent.

Le détachement du coupon interviendra le 3 juin 2019.

Le paiement sera effectué le 5 juin 2019.

Il est précisé qu'au cas où, lors de la date de détachement du coupon, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux distributions non versées à raison de ces actions seraient affectées au compte « Autres réserves ».

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2015	-	-	-
2016	-	-	-
2017	11 762 676,90€* Soit 0,15€ par action		-

*Incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto détenues non versé et affecté au compte « Report à nouveau ».

Quatrième résolution

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation de ces conventions

Statuant sur le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés qui lui a été présenté, l'Assemblée Générale approuve les conventions nouvelles qui y sont mentionnées.

Cinquième résolution

Montant des jetons de présence alloués aux membres du Conseil

L'Assemblée Générale décide de porter le montant global annuel des jetons de présence à allouer au Conseil d'administration de 65 000 euros à 70 000 euros.

Cette décision applicable à l'exercice en cours sera maintenue jusqu'à nouvelle décision.

Sixième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé à Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, Président Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 225-100 alinéa II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice écoulé en raison de son mandat à Monsieur Jean-Paul BAUDECROUX, Président Directeur Général, tels que présentés dans le Document de référence 2018 au chapitre 6.3.1.

Septième résolution

Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président Directeur Général (et/ou à tout autre dirigeant mandataire social)

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président Directeur Général (et/ou à tout autre dirigeant mandataire social), tels que présentés dans le Document de référence 2018 au chapitre 6.3.1.

Huitième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L.225-209 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat d'actions de la Société, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, dans la limite de 10 %, du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 dans sa 14^{ème} résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- ♦ d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action NRJ GROUP par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues,
- ♦ de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- ♦ d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe,
- ♦ d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur,
- ♦ de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires en date du 16 mai 2018 dans sa quinzième résolution à caractère extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 15 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à 117 161 430 euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

10.3.2 RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

Neuvième résolution

Délégation à conférer au Conseil d'administration en vue d'émettre des bons de souscription d'actions (BSA), bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes (BSAANE) et/ou des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes remboursables (BSAAR) avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 du Code de commerce :

- 1) Délègue au Conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission de bons de souscription d'actions (BSA), bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes (BSAANE) et/ou des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes remboursables (BSAAR), avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie.
- 2) Fixe à 18 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée.
- 3) Décide que le montant nominal global des actions auxquels les bons émis en vertu de la présente délégation sont susceptibles de donner droit ne pourra être supérieur à 15 621 euros. A ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée.
- 4) Décide que le prix de souscription et/ou d'acquisition des actions auxquelles donneront droit les bons, sera au moins égal à la moyenne des cours de clôture de l'action NRJ GROUP aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision d'émission des bons, déduction faite de l'éventuel prix d'émission du bon.
- 5) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA, BSAANE, BSAAR à émettre, au profit de la catégorie de personnes suivante : les dirigeants et cadres salariés de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce (à l'exclusion du Président Directeur Général).

6) Constate que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société susceptibles d'être émises sur exercice des bons au profit des titulaires de BSA, BSAANE et/ou BSAAR.

7) Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de BSA, BSAANE et/ou BSAAR, le Conseil d'administration pourra utiliser les facultés suivantes :

- limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions, le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation,
- répartir librement au sein de la catégorie de personnes ci-dessus définie, tout ou partie des BSA, BSAANE et/ou BSAAR non souscrits.

8) Décide que le Conseil d'administration aura tous les pouvoirs nécessaires, dans les conditions fixées par la loi et prévues ci-dessus, pour procéder aux émissions de BSA, BSAANE et/ou BSAAR et notamment :

- fixer la liste précise des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes définie ci-dessus, la nature et le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux, le nombre d'actions auxquelles donnera droit chaque bon, le prix d'émission des bons et le prix de souscription et/ou d'acquisition des actions auxquelles donneront droit les bons dans les conditions prévues ci-dessus, les conditions et délais de souscription et d'exercice des bons, leurs modalités d'ajustement, et plus généralement l'ensemble des conditions et modalités de l'émission ;
- établir un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de l'opération ;
- procéder aux acquisitions des actions nécessaires dans le cadre du programme de rachat d'actions et les affecter au plan d'attribution ;
- constater la réalisation de l'augmentation de capital pouvant découler de l'exercice des BSA, BSAANE et/ou BSAAR et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- déléguer lui-même au Directeur Général les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital, ainsi que celui d'y surseoir dans les limites et selon les modalités que le Conseil d'administration peut préalablement fixer ;
- et plus généralement faire tout ce qui est nécessaire en pareille matière.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Dixième résolution

Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant en application des articles L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-92 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- 1) Délègue sa compétence au Conseil d'administration à l'effet, s'il le juge opportun, sur ses seules décisions, d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou de Groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail.
- 2) Supprime en faveur de ces personnes le droit préférentiel de souscription aux actions qui pourront être émises en vertu de la présente délégation.
- 3) Fixe à 26 mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de cette délégation.
- 4) Limite le montant nominal maximum de la ou des augmentations pouvant être réalisées par utilisation de la présente délégation à 1 % du montant du capital social atteint lors de la décision du Conseil d'administration de réalisation de cette augmentation, ce montant étant indépendant de tout autre plafond prévu en matière de délégation d'augmentation de capital. A ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.
- 5) Décide que le prix des actions à émettre, en application du 1/ de la présente délégation, ne pourra être ni inférieur de plus de 20 %, ou de 30 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans (ou de tout autre pourcentage maximum prévu par les dispositions légales applicables au moment de la fixation du prix), à la moyenne des premiers cours cotés de l'action lors des 20 séances de bourse précédant la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni supérieur à cette moyenne.

- 6) Décide, en application des dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'administration pourra prévoir l'attribution aux bénéficiaires définis au premier paragraphe ci-dessus, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, au titre (i) de l'abondement qui pourra être versé en application des règlements de plans d'épargne d'entreprise ou de Groupe, et/ou (ii) le cas échéant, de la décote.

Le Conseil d'administration pourra ou non mettre en œuvre la présente délégation, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires.

Onzième résolution

Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.

10.4 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

A l'Assemblée Générale des actionnaires de la société NRJ GROUP,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement, autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec Madame Maryam SALEHI

- Signature d'un avenant au contrat de travail de Madame Maryam SALEHI, Directeur Délégué à la Direction Générale et administrateur, fixant les modalités de sa rémunération variable pour 2019 (autorisation du Conseil d'administration du 13 mars 2019) d'un montant brut maximum de 320 000 € fondée sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe avec des niveaux de seuils progressifs (atteinte de niveaux de Résultat Opérationnel Courant avant échanges).
- Votre Conseil d'administration du 13 mars 2019 précise « qu'il est de l'intérêt de la Société :
 - de fidéliser ses cadres dirigeants et le fait que ces derniers aient une rémunération qui tienne compte du périmètre et de l'étendue de leurs fonctions est de nature à les fidéliser,
 - de mettre en place un mécanisme de rémunération variable pour ses cadres dirigeants reposant sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe. »

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec Madame Maryam SALEHI

Au titre de son contrat de travail, Madame Maryam SALEHI a perçu en 2018 une somme brute de 300 000 € au titre de sa rémunération fixe annuelle.

Elle a également perçu une rémunération variable brute de 160 000 € au titre de l'exercice 2017.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 16 mai 2018, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 29 mars 2018.

Avec Madame Maryam SALEHI

Signature d'un avenant au contrat de travail de Maryam SALEHI, Directeur Délégué à la Direction Générale et administrateur, fixant sa rémunération fixe et variable pour l'année 2018 :

- Rémunération fixe brute annuelle augmentée de 270 000 € à 300 000 € depuis le 1^{er} janvier 2018
- Rémunération variable brute de 180 000 € fondée sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe
- Rémunération variable exceptionnelle d'un montant brut maximum de 140 000 € fondée sur un critère quantitatif lié à la performance du Groupe.

Il est par ailleurs rappelé que Maryam SALEHI a bénéficié d'un avantage en nature limité à 800 € bruts par mois visant au remboursement des frais de taxis (ou tout autre moyen de transport : voiture de tourisme avec chauffeur (VTC), ...) relatifs aux déplacements personnels ; le montant versé à ce titre en 2018 s'est élevé à 2 980,10 €.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Richard Béjot

Géraldine Segond

10.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION DE DIVERSES VALEURS MOBILIERES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2019
(9^{ème} résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'administration de la compétence de décider une émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, (i) de bons de souscription d'actions (BSA) et/ou (ii) de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes (BSAANE) et/ou (iii) de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions nouvelles et/ou existantes remboursables (BSAAR), en une ou plusieurs fois, réservée aux dirigeants et cadres salariés de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du code de commerce (à l'exclusion du Président - Directeur Général), opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal total des actions auxquels les bons émis en vertu de cette délégation sont susceptibles de donner droit, ne pourra excéder 15 621 euros.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente assemblée, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration, relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Richard Béjot

Géraldine Segond

10.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL DE LA SOCIETE RE-SERVEE AUX ADHERENTS D'UN PLAN D'EPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2019
(10^{ème} résolution)

Aux Actionnaires

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise ou de groupe établis par la Société et/ou les entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L.225-180 du code de commerce et de l'article L.3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 1% du montant du capital social atteint lors de la décision du Conseil d'administration de réalisation de cette émission.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, la compétence pour décider de cette émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mars 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Richard Béjot

Géraldine Segond



CHAPITRE 11

TABLES DE CONCORDANCE

11.1	TABLE DE CONCORDANCE – RUBRIQUES DE L’ANNEXE 1 DU REGLEMENT EUROPEEN N° 809/2004 -----	246
11.2	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL -----	249
11.3	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION GROUPE-----	250
11.4	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE -----	251
11.5	TABLE DE CONCORDANCE POUR LE DEPOT DES COMPTES AUPRES DU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE -----	252
11.6	DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES -----	252

11.1 TABLE DE CONCORDANCE - RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU REGLEMENT EUROPEEN N° 809/2004

Afin de faciliter la lecture du présent rapport annuel enregistré comme document de référence, la table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe 1 du Règlement « Européen » n° 809/2004 pris en application de la Directive 2003-1971/CE.

(na : non applicable)

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement « Européen » n° 809/2004	Page
1 - Personnes responsables	
1.1- Nom et fonction des personnes responsables -----	4
1.2- Attestation des personnes responsables -----	4
2 - Contrôleurs légaux des comptes	
2.1- Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes -----	5
2.2- Situation des mandats des contrôleurs légaux des comptes -----	5
3 - Informations financières sélectionnées	
3.1- Informations financières historiques -----	11-12
3.2- Informations financières intermédiaires -----	12
4 - Facteurs de risque -----	47-68, 75-96
5 - Informations concernant l'émetteur	
5.1- Histoire et évolution de la Société -----	8
5.1.1- Dénomination sociale et nom commercial -----	126
5.1.2- Lieu et numéro d'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés -----	126
5.1.3- Date de constitution et durée de la Société -----	126
5.1.4- Siège social, forme juridique et législation applicable -----	126
5.1.5- Evénements importants dans le développement des activités de la Société -----	8,16-21,148
5.2- Investissements -----	36
5.2.1- Principaux investissements des exercices 2017 et 2018 -----	36,145, 171-174
5.2.2- Principaux investissements en cours -----	38
5.2.3- Principaux investissements futurs -----	38
6 - Aperçu des activités	
6.1- Principales activités -----	13-21
6.1.1- Nature des opérations effectuées par la Société -----	13-21
6.1.2- Nouvelles activités développées par la Société -----	13-21,38-39
6.2- Principaux marchés -----	13-21
6.3- Evénements exceptionnels -----	21
6.4- Dépendance éventuelle -----	47-60,184-185
6.5- Eléments sur lesquels sont fondées les déclarations de la Société concernant sa position concurrentielle	13-21,48-50
7 - Organigramme	
7.1- Description sommaire du Groupe -----	9-10
7.2- Liste des filiales importantes de la Société -----	9,39-40,198-200
8 - Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1- Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées -----	40,173-174
8.2- Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles -----	92-96

11 TABLES DE CONCORDANCE

<i>Rubriques de l'annexe 1 du Règlement « Européen » n °809/2004</i>	<i>Page</i>
9 - Examen de la situation financière et du résultat	
9.1- Situation financière -----	37, 144-200
9.2- Résultat d'exploitation -----	33-36,144-200
9.2.1- Facteurs ayant une influence sur le revenu d'exploitation de la Société -----	47-55
9.2.2- Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets-----	33-36
9.2.3- Stratégies ou facteurs ayant ou pouvant influencer sensiblement les opérations de la Société -----	47-55
10 - Trésorerie et capitaux	
10.1- Informations sur les capitaux de la Société (à court terme et à long terme) -----	38,130-137,146, 194-195
10.2- Source et montant des flux de trésorerie-----	36,145
10.3- Conditions d'emprunt et structure de financement -----	178-179
10.4- Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société-----	na
10.5- Sources de financement attendues-----	38,145
11 - Recherche et développement, brevets et licences -----	38-39,44
12 - Information sur les tendances	
12.1- Tendances récentes-----	38,44
12.2- Eléments susceptibles d'influencer sensiblement les perspectives -----	38
13 - Prévisions ou estimations du bénéfice -----	na
13.1-Principales hypothèses-----	na
13.2- Rapport des Commissaires aux comptes-----	na
14 - Organes d'administration et direction générale	
14.1- Renseignements relatifs aux organes d'administration et à la direction générale-----	102-108
14.2- Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de la direction générale-----	112-113,123, 168
15 - Rémunérations et avantages	
15.1- Montant de la rémunération versée et avantages en nature octroyés par la Société et ses filiales-----	117-123,168
15.2- Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, retraites ou d'autres avantages -----	123,168
16 - Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1- Date d'expiration des mandats actuels des organes d'administration et de direction -----	102-109
16.2- Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction -----	123
16.3- Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations -----	113-116
16.4- Conformité au régime de Gouvernement d'entreprise en vigueur en France-----	109
17 - Salariés	
17.1- Nombres de salariés -----	91, 166, 224
17.2- Participation et stock-options-----	103-108,123 ,132-133
17.3- Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société-----	na
18 - Principaux actionnaires	
18.1- Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote -----	132-133
18.2- Existence de droits de vote différents-----	128-129,132
18.3- Contrôle de la Société -----	132-133
18.4- Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle-----	134-135

11 TABLES DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement « Européen » n °809/2004	Page
19 - Opérations avec des apparentés	123, 168, 193, 240-241
20 - Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	
20.1- Informations financières historiques	11-12
20.2- Informations financières pro forma	na
20.3- Etats financiers	141-200,207-225
20.4- Vérification des informations financières historiques annuelles	201-205,226-229
20.4.1- Déclaration ou rapport attestant la vérification des informations	4,201-205,226-229
20.4.2- Autres informations vérifiées par les Contrôleurs légaux	240-243
20.4.3- Informations financières non vérifiées	na
20.5- Date des dernières informations financières	31 décembre 2018
20.6- Informations financières intermédiaires et autres	na
20.6.1- Informations financières non vérifiées depuis leur publication	na
20.6.2- Informations financières intermédiaires concernant les premiers mois du nouvel exercice	na
20.7- Politique de distribution des dividendes	139
20.7.1- Montant du dividende par action et comparaison éventuelle	11, 46,139
20.8- Procédures judiciaires et d'arbitrage	60, 170, 219
20.9- Changement significatif de la situation financière ou commerciale	na
21 - Informations complémentaires	
21.1- Capital social	130-133
21.1.1- Capital souscrit	130-133
21.1.2- Actions non représentatives du capital	na
21.1.3- Actions propres	132-133,136-137,218
21.1.4- Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	131
21.1.5- Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	na
21.1.6- Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	na
21.1.7- Tableau d'évolution du capital	130
21.2- Acte constitutif et statuts	126-129
21.2.1- Objet social	126
21.2.2- Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités	111-116
21.2.3- Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	129,132
21.2.4- Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	129,134
21.2.5- Assemblée Générale	128
21.2.6- Dispositions relatives au changement de contrôle	134
21.2.7- Franchissement de seuils	129,136
21.2.8- Conditions plus strictes que la loi régissant les modifications du capital	na
22 - Contrats importants	na
23 - Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	98-99
23.1- Déclaration ou rapport d'expert	98-99
23.2- Attestation en provenance d'une tierce partie	na
24 - Documents accessibles au public	1
25 - Informations sur les participations	9, 39,198-200

11.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier et 222-3 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers.

1. COMPTES ANNUELS	Chapitre 9
2. COMPTES CONSOLIDES	Chapitre 8
3. RAPPORT DE GESTION (AU SENS DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER)	
3.1 INFORMATIONS CONTENUES A L'ARTICLES L. 225-100-1 DU CODE DE COMMERCE	
• Analyse de l'évolution des affaires	Chapitres 2.5 et 3
• Analyse des résultats	Chapitre 3
• Analyse de la situation financière	Chapitre 3
• Principaux risques et incertitudes	Chapitres 4 et 5
• Risques financiers liés aux effets du changement climatique	Chapitre 5.7
• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Chapitre 4.5
3.2 INFORMATIONS CONTENUES A L'ARTICLE L. 225-211 DU CODE DE COMMERCE	
• Rachat par la Société de ses propres actions	Chapitre 7.2.6
4. DECLARATION DES PERSONNES PHYSIQUES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	Chapitre 1.2
5. RAPPORTS DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDES	Chapitres 8.3 et 9.2

11.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION GROUPE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport de gestion au sens des articles L.225-100 et L.232-1 du Code de commerce.

1. ACTIVITE	Chapitres 2.4, 2.5, 3-5
• Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	Chapitre 2.4 et 3
• Résultat de la Société et de ses filiales	Chapitre 3
• Activité en matière de recherche et développement	Chapitres 3.1.4 et 3.2.3
• Evolution prévisible de la situation de la Société	Chapitres 3.1.3 et 3.2.2
• Evénements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	Chapitres 3.1.3 et 3.2.2
• Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société	Chapitres 2.5 et 3
• Description des principaux risques et incertitudes	Chapitres 4 et 5
• Risques financiers liés aux effets du changement climatique	Chapitre 5.7
• Activité par branche d'activité	Chapitres 2.5.1 et 3.1.1
• Prises de participations significatives dans des sociétés	Chapitre 3.2.5
• Informations sur les délais de paiement	Chapitre 3.2.6
• Dépenses et charges non déductibles fiscalement	Chapitre 3.2.4
• Mention des succursales existantes	Néant
• Montant des prêts interentreprises	Néant
• Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Chapitre 4.5
2. DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRAFINANCIERE	Chapitre 2.4 et 5
3. MANDATAIRES SOCIAUX	Chapitre 6
• Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	Chapitre 7.2.5
4. CAPITAL ET ACTIONNARIAT	Chapitre 7
• Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des dirigeants), des opérations au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	Chapitre 7.2.5
• Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
• Actions d'autocontrôle et participations croisées	Néant
• Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions	Néant
• Renseignements relatifs à la répartition du capital social	Chapitre 7.2.5
• Accords d'actionnaires portant sur des titres composant le capital de la Société (mention des engagements de conservation – Loi Dutreil)	Chapitre 7.2.5
• Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	Chapitre 7.2.6
• Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	Chapitre 7.4.1
5. DIVERS (documents joints)	
• Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	Chapitre 3.2.7
• Rapport sur le gouvernement d'entreprise	cf table de concordance spécifique

11.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document de Référence, les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise au sens des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce.

1. REMUNERATIONS	Chapitre 6.3
• Politique de rémunération (« <i>say on pay ex ante</i> »)	Chapitre 6.3.1
• Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	Chapitres 6.3.2 à 6.3.4
• Engagements pris en faveur des mandataires sociaux	Chapitre 6.3.5
• Choix du Conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options	N/A
2. COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET POUVOIRS DU CONSEIL	Chapitre 6,7
• Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	Chapitre 6.1.2
• Conventions entre (i) un mandataire social ou un actionnaire ayant plus de 10 % des droits de vote et (ii) une filiale	N/A
• Tableau sur les délégations en matière d'augmentation de capital	Chapitre 7.2.2
• Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société	Chapitre 6.1.1
• Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Chapitre 6.2.2
• Limitations de pouvoirs du directeur général	Chapitre 6.1.1
• Application d'un code de gouvernement d'entreprise / « <i>comply or explain</i> »	Chapitre 6.2.1
• Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	Chapitre 7.1
3. ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	Chapitre 7
• Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	Chapitre 7.2.5

11.5 TABLE DE CONCORDANCE POUR LE DEPOT DES COMPTES AUPRES DU GREFFE DU TRIBUNAL DE COMMERCE

1. COMPTES SOCIAUX-----	Chapitre 9
2. COMPTES CONSOLIDES -----	Chapitre 8
3. RAPPORT DE GESTION INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION GROUPE -----	cf. Chapitre 11.3
4. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE -----	cf. Chapitre 11.4
5. RAPPORTS DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX ET LES COMPTES CONSOLIDES -----	Chapitres 9.2 et 8.3

11.6 DOCUMENTS COMPLEMENTAIRES

Il est indiqué ci-dessous les chapitres correspondant à des informations dites « informations réglementées » au sens de l'article 221-1 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. La liste ci-dessous permet d'identifier, dans le Document de Référence, les informations dont l'inclusion emporte dispense de diffusion séparée.

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS -----	Chapitre 7.2.6
---	----------------



N°1 SUR LE DIVERTISSEMENT

NRJ GROUP
22 RUE BOILEAU, 75016 PARIS
www.nrjgroup.fr