

2

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA RFA	35	2.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	84
2.1.1 Présentation générale de la société en commandite par actions	35	2.5.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance	84
2.1.2 Présentation de la commandite Lagardère SCA	35	2.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020	85
<hr/>		2.5.3 Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président du Conseil de Surveillance	87
2.2 LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LES GÉRANTS RFA	36	<hr/>	
2.2.1 Les Associés Commandités	36	2.6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	88
2.2.2 Les Gérants	36	2.6.1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil de Surveillance ou de Gérant ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires	88
<hr/>		2.6.2 Contrats liant un membre du Conseil de Surveillance ou un Gérant à Lagardère SCA ou l'une quelconque de ses filiales	88
2.3 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE RFA	41	2.6.3 Conflits d'intérêts	88
2.3.1 Composition	41	2.6.4 Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil de Surveillance ou par les Gérants de leur participation dans le capital social de Lagardère SCA	88
2.3.2 Fonctionnement/Règlement intérieur	51	2.6.5 État récapitulatif des opérations sur les actions Lagardère SCA réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches au cours de l'exercice 2020	89
2.3.3 Activité 2020	51	<hr/>	
2.3.4 Les Comités du Conseil de Surveillance	53		
2.3.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil de Surveillance	56		
2.3.6 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France Afep-Medef	57		
<hr/>			
2.4 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DE LA GÉRANCE RFA	58		
2.4.1 Politique de rémunération des membres de la Gérance	58		
2.4.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 aux membres de la Gérance	65		

(suite du sommaire page suivante)

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

2.7 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA	90	2.9.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	99
2.7.1 Le Comité Exécutif	90	2.9.6 Marché des titres	99
2.7.2 Le Conseil de Gérance	90	2.9.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	101
2.7.3 Le Comité Élargi	90	2.9.8 Répartition du capital – principaux actionnaires	101
2.7.4 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes	91	2.9.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées	103
.....		
2.8 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE) RFA	92	2.10 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES RFA	105
2.8.1 Convention d'Assistance	92	2.10.1 Objet social	105
2.8.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil de Surveillance	93	2.10.2 Gérance	105
2.8.3 Autres transactions	93	2.10.3 Conseil de Surveillance	105
.....		2.10.4 Associés Commandités (article 18 des statuts)	107
2.9 CAPITAL SOCIAL RFA	94	2.10.5 Modification des droits des actionnaires	107
2.9.1 Montant et évolution du capital social	94	2.10.6 Assemblées Générales des actionnaires	108
2.9.2 Autodétention et autocontrôle	96	2.10.7 Conditions d'un changement de contrôle de la Société	109
2.9.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	97	2.10.8 Déclarations de franchissements de seuils statutaires (article 9 bis des statuts)	109
2.9.4 Capital autorisé mais non émis	97		

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

Mesdames et Messieurs,

Le rapport que nous vous présentons aujourd'hui a pour objet de vous décrire l'ensemble des informations requises par l'article L. 22-10-78 du Code de commerce (en ce compris les informations, le cas échéant, adaptées aux sociétés en commandite par actions, mentionnées aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-9 à L. 22-10-11 du

Code de commerce). Par ailleurs, des informations complémentaires sur les sujets visés à l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce figurent au § 4.3.1.2 (Diversité et Mixité des Ressources Humaines).

Le présent rapport a été préparé avec le concours de la Secrétaire du Conseil de Surveillance et du Secrétariat Général du Groupe. Il a été approuvé par le Conseil de Surveillance le 26 avril 2021.

2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS ET DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

RFA

2.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- ▶ un ou plusieurs Commandités, indéfiniment responsables du passif social sur leurs biens propres ;
- ▶ des Associés Commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des Commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des Commandités. Toutefois les Commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les Commandités, s'ils sont aussi Commanditaires, ne prenant pas part au vote.

2.1.2 PRÉSENTATION DE LA COMMANDITE LAGARDÈRE SCA

La loi et les spécificités des statuts (cf. § 2.10) de la Société font de la Commandite Lagardère SCA une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires au contrôle de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- ▶ une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance - qui dirige les affaires sociales - et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires chargée du contrôle de la gestion et des comptes, dont les Gérants ne peuvent être membres et à la nomination des membres duquel les Associés Commandités ne peuvent participer ;
- ▶ un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir § 2.10.6). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;

- ▶ la responsabilité indéfinie du Commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- ▶ l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- ▶ l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social soumise aux actionnaires.

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

2.2 LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET LES GÉRANTS

RFA

2.2.1 LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS

Les Associés Commandités sont :

- ▶ **Monsieur Arnaud Lagardère**, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75), nommé en cette qualité par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires en date du 13 mai 2003 ;

- ▶ **la société Arjil Commanditée-Arco**, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75), 387 928 393 RCS Paris, nommée en cette qualité par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires en date du 30 décembre 1992.

2.2.2 LES GÉRANTS

La Direction Générale de la Société est assurée par la Gérance, dont les membres sont nommés par les Associés Commandités avec l'accord du Conseil de Surveillance.

Chaque membre de la Gérance représente et engage la Société dans ses rapports avec les tiers.

Les missions de la Gérance sont :

- ▶ d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- ▶ d'animer son développement et son contrôle ;
- ▶ d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et de procéder à leur mise en œuvre tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches.

La Gérance de la Société est exercée par deux Gérants :

- ▶ **Monsieur Arnaud Lagardère** ; et
- ▶ **la société Arjil Commanditée-Arco**

Les modifications significatives prévues à ce jour concernant la Gérance sont celles qui seront proposées à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 (cf. 6.1.1.3).

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

2.2.2.1 ARNAUD LAGARDÈRE

Gérant de Lagardère SCA

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco (SA), Gérante de Lagardère SCA

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 18 mars 1961
De nationalité française

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues directement et indirectement au 31 décembre 2020 (voir § 2.9.8.1) : 9 521 625.

Diplômé d'Études Approfondies d'Économie de l'université Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant sur décision de la société Arjil Commanditée-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été renouvelé, sur décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil de Surveillance, les 11 mars 2009 et 2015, pour des durées successives de six années, et le 17 août 2020 pour une durée de quatre années expirant le 17 août 2024.

Monsieur Arnaud Lagardère contrôle et préside par ailleurs les sociétés Lagardère (SAS), LM Holding (SAS), et Lagardère Capital (SAS) (ex Lagardère Capital & Management), avec lesquelles il détient, au 31 décembre 2020, 7,26 % du capital de Lagardère SCA (voir § 2.9.8.1).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2020)

En France :

- ▶ Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Hachette Livre (SA)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)
- ▶ Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- ▶ Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)
- ▶ Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

À l'international :

- ▶ Président de la société Lagardère North America (États-Unis)

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2020)

En France :

- ▶ Président de la société Lagardère (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management (SAS))
- ▶ Président de la société Lagardère Management (SAS)
- ▶ Président de la société LM Holding (SAS)

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

En France :

- ▶ Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS) (fin de mandat en octobre 2019)
- ▶ Gérant de la société Europe 1 Digital (SARL) (anciennement dénommée Lagardère News) (fin de mandat en mars 2020)
- ▶ Gérant de la société Europe News (SNC) (fin de mandat en mars 2020)
- ▶ Président de la société Europe 1 Télécompagnie (SAS) (fin de mandat en mars 2020)
- ▶ Président de la société Lagardère Médias News (SAS) (fin de mandat en mars 2020)

À l'international :

- ▶ Président de la société Lagardère Sports, LLC, anciennement Lagardère Sports Inc., États-Unis (fin de mandat en février 2020)
- ▶ Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast, Principauté de Monaco (fin de mandat en mars 2020)
- ▶ Président de la société Lagardère Sports US, LLC, anciennement dénommée Sports Investment Company LLC, États-Unis (fin de mandat en avril 2020)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd, Singapour (fin de mandat en avril 2020)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd, Singapour (fin de mandat en avril 2020)

2.2.2.2 SOCIÉTÉ ARJIL COMMANDITÉE-ARCO

Société anonyme de droit français
au capital de 40 000 €

4, rue de Presbourg - 75116 Paris
387 928 393 RCS Paris

Représentée par Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et
Thierry Funck-Brentano.

La société Arjil Commanditée-Arco a été nommée Gérante sur
décision des Associés Commandités approuvées par le Conseil
de Surveillance le 17 mars 1998 et son mandat a été renouvelé, sur
décisions des Associés Commandités approuvées par le Conseil
de Surveillance, les 12 mars 2004, 10 mars 2010 et 9 mars 2016,
pour des durées successives de six années, la dernière expirant
le 17 mars 2022.

La société Arjil Commanditée-Arco n'occupe aucun autre mandat.

À l'occasion du dernier renouvellement du mandat de Arjil
Commanditée-Arco le 9 mars 2016, le Conseil de Surveillance a,
en application des dispositions de l'article 14-2 des statuts et sur
proposition des Associés Commandités, agréé les renouvellements,
au sein de Arjil Commanditée-Arco, de :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur
Général ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy en qualité de Vice-Président, Directeur
Général Délégué ;
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano en qualité de Directeur Général
Délégué.

En leur qualité de représentants légaux de la société Arjil
Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA, Messieurs
Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano assument les fonctions de
« Co-gérants » de Lagardère SCA et ont, comme Monsieur Arnaud
Lagardère, le statut de dirigeant mandataire social exécutif.

**Fonctions exercées dans d'autres sociétés par les
représentants légaux de la société Arjil Commanditée-Arco
(au 31-12-2020) :**

ARNAUD LAGARDÈRE (VOIR PAGES PRÉCÉDENTES)

PIERRE LEROY**Co-gérant de Lagardère SCA****Secrétaire Général du groupe Lagardère**

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 8 octobre 1948
De nationalité française

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2020 : 105 135

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims et diplômé d'études supérieures de droit, Monsieur Pierre Leroy a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.

Il a été nommé Administrateur et Directeur Général de MMB (devenue Lagardère SCA) en 1987, Président-Directeur Général de Lagardère Sociétés en 1988 et Secrétaire Général du groupe Lagardère en 1993. Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2004 et son mandat a été renouvelé en 2010 et 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2020)

En France :

- ▶ Administrateur, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)
- ▶ Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Hachette Livre (SA)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Participations (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Expression (SAS)
- ▶ Président de la société Dariade (SAS)
- ▶ Président de la société Sofrimo (SAS)
- ▶ Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- ▶ Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources (SASP)

À l'international :

- ▶ Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (SA), Principauté de Monaco
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd, (Royaume-Uni)

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2020)

En France :

- ▶ Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management) (SAS)
- ▶ Directeur Général de la société Lagardère Management (SAS)
- ▶ Président de l'IMEC (Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine)
- ▶ Président du Fonds de dotation Mémoire de la Création Contemporaine
- ▶ Président du jury du Prix des Prix littéraires
- ▶ Président du jury du Prix de la littérature arabe
- ▶ Administrateur du Fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés

En France :

- ▶ Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice (SA) (fin de mandat en janvier 2015)
- ▶ Gérant de la société Team Lagardère (SNC) (fin de mandat en janvier 2016)
- ▶ Liquidateur de la société Financière de Pichat & Compagnie (SCA) (fin de mandat en mai 2016)
- ▶ Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios (SAS) (fin de mandat en janvier 2017)
- ▶ Administrateur de la société Ecrivest 4 (SA) (fin de mandat en juin 2017)
- ▶ Président de la société Holpa (SAS) (fin de mandat en novembre 2019)

THIERRY FUNCK-BRENTANO**Co-gérant de Lagardère SCA****Directeur des Relations Humaines, de la Communication et du Développement durable du groupe Lagardère**

4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 2 mai 1947
De nationalité française

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues au 31 décembre 2020 : 202 089
Diplômé de l'université Paris-Dauphine (maîtrise de gestion) et titulaire d'un MBA de l'université Northwestern (Kellogg), Monsieur Thierry Funck-Brentano a effectué toute sa carrière dans le groupe Lagardère.
Il a été nommé Co-gérant de Lagardère SCA en mars 2010 et son mandat a été renouvelé en 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe (au 31-12-2020)*En France :*

- ▶ Administrateur et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media (SAS)
- ▶ Représentant permanent de la société Lagardère Media (SAS) au Conseil d'Administration de la société Hachette Livre (SA)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active (SAS)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail (SAS)
- ▶ Président de la société Lagardère Live Entertainment (SAS)
- ▶ Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère (SAS)
- ▶ Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- ▶ Administrateur, Secrétaire général et Trésorier de l'Association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (Association loi 1901)
- ▶ Secrétaire général et membre du Comité Directeur de l'Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901)

À l'international :

- ▶ Administrateur de la société Lagardère Active Broadcast (SA), Principauté de Monaco

Autres mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe (au 31-12-2020)*En France :*

- ▶ Administrateur de la société Lagardère Capital (SAS) (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management)

Autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et qui ne sont plus occupés*En France :*

- ▶ Représentant de la société Lagardère Sports and Entertainment, Présidente de la société Lagardère Unlimited Stadium Solutions (SAS) (fin de mandat en janvier 2017)
- ▶ Président du Conseil de Surveillance de la société Matra Manufacturing & Services (SAS) (fin de mandat en juin 2017)
- ▶ Administrateur de la société Ecrinvest 4 (SA) (fin de mandat en juin 2017)
- ▶ Membre du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS) (fin de mandat en octobre 2019)
- ▶ Président de la société Lagardère Sports and Entertainment (SAS) (fin de mandat en avril 2020)

À l'international :

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd, Singapour (fin de mandat en avril 2020)
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd, Singapour (fin de mandat en avril 2020)

2.3 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

RFA

2.3.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

COMPOSITION ET DIVERSITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2020



63
Âge
moyen



37,5 %
Féminisation
du Conseil (*)



10
Nombre
de réunions



97 %
Taux
d'assiduité



100 %
Taux
d'indépendance

CONSEIL DE SURVEILLANCE

9 membres :

- Patrick Valroff (Président)
 - Jamal Benomar
 - Valérie Bernis
 - Soumia Malinbaum
 - Guillaume Pepy
 - Gilles Petit
 - Nicolas Sarkozy
 - Susan M. Tolson
- dont 1 membre représentant les salariés :
- Michel Defer

3 COMITÉS

★ AUDIT

- 3 membres | 7 réunions | 92 % d'assiduité**
- Patrick Valroff (Président)
 - Guillaume Pepy
 - Susan M. Tolson

★ STRATÉGIQUE

- 4 membres | 7 réunions | 100 % d'assiduité**
- Guillaume Pepy (Président)
 - Gilles Petit
 - Patrick Valroff
 - Nicolas Sarkozy

★ NOMINATIONS, RÉMUNÉRATIONS ET RSE

- 4 membres | 7 réunions | 100 % d'assiduité**
- Gilles Petit (Président)
 - Jamal Benomar
 - Valérie Bernis
 - Soumia Malinbaum

EXPERTISE DU CONSEIL



Expérience internationale | **5 membres**



Expertise de dirigeant ou expertise financière | **6 membres**



Expertise « métiers » et autres expertises | **7 membres**

(*) Le taux de féminisation du Conseil est devenu inférieur à 40 % à l'issue de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 en raison du vote négatif des actionnaires sur le renouvellement de Martine Chêne.

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

Le Conseil de Surveillance est composé statutairement de 10 membres au plus, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés.

Le renouvellement du Conseil s'effectue sur une base d'environ un quart des membres tous les ans. Les mandats sont d'une durée maximum de quatre ans.

Au 31 décembre 2020, votre Conseil était composé de 9 membres.

Liste des membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2020

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des Comités du Conseil
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (1)	Indépendance (2)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	
Patrick Valroff Président	72 ans	H	Française	600	0	Oui	27.04.2010	AGO 2022 (1)	11 ans	Comité d'Audit (Président) Comité Stratégique
Jamal Benomar	64 ans	H	Britannique Marocaine	150	0	Oui	12.09.2018	AGO 2023 (1)	2 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Valérie Bernis	63 ans	F	Française	150	2	Oui	31.08.2020 (4)	AGO 2021 (1)	1 an	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Michel Defer représentant les salariés	60 ans	H	Française	0	0	N/A	04.11.2020	04.11.2024	1 an	
Soumia Malinbaum	59 ans	F	Française	650	1	Oui	03.05.2013	AGO 2021 (1)	8 ans	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Guillaume Pepy	63 ans	H	Française	600	1	Oui	27.02.2020 (3)	AGO 2024 (1)	1 an	Comité d'Audit Comité Stratégique (Président)
Gilles Petit	65 ans	H	Française	600	1	Oui	10.05.2019	AGO 2023 (1)	2 ans	Comité Stratégique Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (Président)
Nicolas Sarkozy	66 ans	H	Française	1 301	3	Oui	27.02.2020 (3)	AGO 2022 (1)	1 an	Comité Stratégique
Susan M. Tolson	59 ans	F	Américaine	600	3	Oui	10.05.2011	AGO 2023 (1)	10 ans	Comité d'Audit
Laure Rivière Secrétaire										

(1) Extérieures au groupe Lagardère.

(2) Conformément aux critères d'indépendance du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. infra).

(3) Cooptation prenant effet le 28/02/2020.

(4) Cooptation prenant effet le 01/09/2020.

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

B) LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**PATRICK VALROFF****Président du Conseil de Surveillance****Président du Comité d'Audit****Membre du Comité Stratégique**

Nationalité française
4, rue de Presbourg
75116 Paris
Né le 3 janvier 1949

Titulaire d'une licence en droit, diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA, il a débuté sa carrière dans la fonction publique. Patrick Valroff a rejoint en 1991 Sofinco (société spécialisée dans le crédit à la consommation) pour y exercer les responsabilités de Directeur Général Adjoint. Nommé en 2003 Directeur du Pôle de Services Financiers Spécialisés du groupe Crédit Agricole SA (regroupant les activités de Sofinco, Finaref, Crédit Agricole Leasing et Eurofactor), Patrick Valroff était également Président-Directeur Général de Sofinco. De mai 2008 à décembre 2010, Patrick Valroff était Directeur Général de Crédit Agricole CIB. Patrick Valroff est magistrat honoraire à la Cour des comptes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*En France :*

- ▶ Administrateur de l'association La Protection sociale de Vaugirard
- ▶ Membre du Comité Financier de la Chambre de Commerce Internationale

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Senior Advisor de Omnes Capital
- ▶ Administrateur de Néovacs ⁽¹⁾

(1) Société cotée.

JAMAL BENOMAR**Membre du Conseil de Surveillance****Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**

Nationalités britannique et marocaine
9 Rutland Road
Scarsdale NY 10583
États-Unis
Né le 11 avril 1957

M. Jamal Benomar est doté d'une expérience de 35 ans à des postes de responsabilités internationales, notamment en tant que Conseiller Spécial du Secrétaire Général de l'Organisation des Nations unies et Secrétaire Général adjoint.

Après l'obtention de diplômes d'études sociologiques, économiques et politiques auprès des universités de Rabat, Paris et Londres, il a consacré plusieurs années à l'enseignement et à la recherche. À l'ONU, il a occupé différentes fonctions relatives aux actions diplomatiques et au management de l'Institution.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*À l'étranger :*

- ▶ Président du conseil d'administration du Centre international pour les initiatives de dialogue (ICDI)

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

Néant

VALÉRIE BERNIS**Membre du Conseil de Surveillance****Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**

Nationalité française
86, avenue de Breteuil
75015 Paris
Née le 9 décembre 1958

Valérie Bernis est diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion et de l'Université de Sciences Économiques de Limoges. En 1996, après deux ans passés comme Conseillère Presse et Communication du Premier Ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Présidente exécutive en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directrice Déléguée en charge de la Communication Corporate et du Développement Durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Présidente-Directrice Générale de la chaîne de télévision Paris Première.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*En France :*

- ▶ Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membre du Comité des Rémunérations de Atos ⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité des Rémunérations et membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements de France Télévisions
- ▶ Secrétaire Générale du Conseil d'Administration de AROP (Opéra de Paris)
- ▶ Membre du Conseil de la Fondation contre Alzheimer

À l'étranger :

- ▶ Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité des Nominations de l'Occitane International SA (Luxembourg) ⁽¹⁾

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Euro Disney SCA ⁽¹⁾
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de Suez SA ⁽¹⁾

(1) Société cotée.

MICHEL DEFER**Membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés**

Nationalité française
34, Grande Rue
28700 Le Gue de Longroi

Michel Defer est salarié de la branche Lagardère Publishing depuis près de 38 ans et occupe actuellement le poste de Technicien Électromécanicien au sein du Centre de Distribution de la Branche Services et Opérations de Hachette Livre.

Né le 26 juillet 1960

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Néant

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

Néant

SOUMIA MALINBAUM**Membre du Conseil de Surveillance****Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**

Nationalité française
17, rue des Acacias
75017 Paris
Née le 8 avril 1962

Soumia Malinbaum a accompli l'essentiel de sa carrière dans le secteur du Numérique et des Technologies en tant que fondatrice et dirigeante de PME. Elle est aujourd'hui Directrice Générale adjointe du Groupe Keyrus, société de conseil aux entreprises, à laquelle elle a apporté la société Specimen qu'elle avait créée et développée durant quinze ans. Avant d'être nommée Directrice du développement de ce Groupe, elle en a été Directrice des Ressources humaines.

Elle est très engagée dans la promotion et le management de la diversité dans l'entreprise et est notamment Présidente de l'Association Européenne des Managers de la Diversité et fondatrice de l'Association Française des Managers de la Diversité.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur de Nexity ⁽¹⁾ et membre du Comité des Nominations et Rémunérations et du Comité d'Audit

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'université Paris-Dauphine
- ▶ Administrateur et Présidente du Comité d'Audit de FMM (France Médias Monde)
- ▶ Membre du Conseil d'établissement d'enseignement de HEC Paris
- ▶ Membre du Conseil d'Administration de l'IMA (Institut du monde arabe)

(1) Société cotée.

GUILLAUME PEPY

Membre du Conseil de Surveillance

Président du Comité Stratégique

Membre du Comité d'Audit

Nationalité française
2, rue des Versailles
Beaurivage
64200 Biarritz
Né le 26 mai 1958

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration, M. Guillaume Pepy démarre sa carrière en qualité d'auditeur, puis Maître des requêtes au Conseil d'État. Il poursuit sa carrière dans les cabinets ministériels (Conseiller technique au cabinet du ministre délégué chargé du budget, Directeur de cabinet du ministre de la Fonction Publique et des réformes administratives, puis Directeur de cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle). En 1996, il devient Directeur Général adjoint chargé du développement du groupe Sofres. En 1997, il prend la direction des Grandes Lignes chez SNCF, puis celles de toutes les activités Voyageurs. Il crée Voyages-sncf.com dont il est Président de 1998 à 2006. Il est nommé Directeur Général exécutif du Groupe en 2003 par M. Louis Gallois. Le 27 février 2008, M. Nicolas Sarkozy le nomme à la présidence de l'entreprise publique pour un mandat de cinq ans, mandat renouvelé en 2013 par M. François Hollande, avec pour principale mission la poursuite de la grande réforme ferroviaire qui conduit à la création du nouveau groupe ferroviaire SNCF le 1^{er} janvier 2020. Il est également depuis le 30 juin 2020 Président d'Initiative France et depuis le 11 septembre 2020, vice-président du Centre national chorégraphique de Biarritz. Par ailleurs, il occupe des fonctions d'Advisor de Sales Force et de Canadian Pension Plan Investment Board.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur du Fonds Patrimoine Orient-Express
- ▶ Administrateur du Memorial pour la mémoire de la Shoah
- ▶ Président d'Initiative France
- ▶ Vice-Président du Centre national chorégraphique de Biarritz
- ▶ Senior Advisor de BCG Paris

À l'étranger :

- ▶ Senior Advisor de Sales Force ⁽¹⁾
- ▶ Senior Advisor pour l'Europe de Canadian Pension Plan Investment Board

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Administrateur, Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, membre du Comité Stratégique et Président du Comité d'Audit et des Comptes de Suez ⁽¹⁾
- ▶ Président du Directoire de la SNCF
- ▶ Président-Directeur Général de SNCF Mobilités
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Systra
- ▶ Administrateur de Comuto SA (BlaBlaCar)
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Keolis
- ▶ Membre du Conseil de Nuovo Traporto Viaggiatori
- ▶ Mandats dans diverses sociétés du groupe SNCF

(1) Société cotée.

GILLES PETIT

Membre du Conseil de Surveillance

Membre du Comité Stratégique

Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Nationalité française
67, rue de Versailles
92410 Ville-d'Avray
Né le 22 mars 1956

M. Gilles Petit est une figure reconnue du monde de la distribution en France. Il a commencé sa carrière en 1980 chez Arthur Andersen avant de rejoindre le Groupe Promodès en 1989. Au moment de la fusion entre Promodès et Carrefour en 1999, M. Gilles Petit était Directeur Général de la division des hypermarchés de Promodès en France. Il a ensuite été nommé Directeur Général de Carrefour Belgique en 2000 et Directeur général de Carrefour Espagne de 2005 à 2008, puis Directeur Général de Carrefour France de 2008 à 2010. Il a rejoint Eilor en 2010 en tant que Directeur Général et Président du Comité Exécutif et a été responsable de l'introduction en Bourse d'Eilor sur Euronext Paris en 2014. En 2015, il a pris la tête de Maisons du Monde et a de nouveau dirigé avec succès l'introduction en bourse de la société.

M. Gilles Petit est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Reims, France.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Président de Gilles Petit Conseil
- À l'étranger :*
- ▶ Administrateur de B&M European Value Retail (UK) ⁽¹⁾

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Administrateur de Maisons du Monde S.A. ⁽¹⁾
- ▶ Conseiller du Directeur Général de Maisons du Monde S.A.
- ▶ Directeur Général de Maisons du Monde S.A.

(1) Société cotée.

NICOLAS SARKOZY**Membre du Conseil de Surveillance****Membre du Comité Stratégique**

Nationalité française
77, rue de Miromesnil
75008 Paris
Né le 28 janvier 1955

M. Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e République française (2007-2012).

Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007), il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016).

M. Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage, La France pour la vie, Tout pour la France, Passions et Le Temps des Tempêtes*.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur et Président du Comité de la stratégie internationale d'Accor ⁽¹⁾
- ▶ Administrateur et membre du Comité Stratégique de Groupe Lucien Barrière SAS
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance LGI – Lov Group Invest
- ▶ Membre de l'International Advisory Network de Natixis ⁽¹⁾

À l'étranger :

- ▶ Membre de l'Advisory Board d'Axian (Madagascar)
- ▶ Membre de l'Advisory Board de Chargeurs ⁽¹⁾ (Suisse)
- ▶ Membre de l'Advisory Board de SPAO Reso Garantia (Russie)

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Directeur Général de SELAS CSC

(1) Société cotée.

SUSAN M. TOLSON**Membre du Conseil de Surveillance****Membre du Comité d'Audit**

Nationalité américaine
2344 Massachusetts
Ave NW Washington DC
20008 États-Unis
Née le 7 mars 1962

Diplômée du Smith College en 1984 avec mention puis de Harvard où elle obtient en 1988 son MBA, Mme Tolson entre en qualité d'analyste en Corporate Finance chez Prudential-Bache Securities en 1984, puis en qualité d'Investment Officer en Private Placements chez Aetna Investment Management en 1988 avant de rejoindre The Capital Group Companies en 1990, grand fonds privé d'investissement américain créé en 1931.

D'avril 1990 à juin 2010, elle y exerce successivement les fonctions d'analyste, puis de principale gestionnaire de comptes, avant d'en devenir Senior Vice President, fonction qu'elle quitte pour rejoindre son mari à Paris.

Elle est amenée, au cours de ces vingt années à effectuer des recommandations et des arbitrages et à prendre des décisions d'investissements dans de nombreux secteurs d'activité, dont les médias et l'entertainment.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- ▶ Administrateur de WorldLine E-Payment Services ⁽¹⁾ et membre des Comités d'Audit, Gouvernance et Rémunération

À l'étranger :

- ▶ Administrateur de Outfront Media ⁽¹⁾, Présidente du Comité de Gouvernance et Nomination et membre du Comité d'Audit
- ▶ Administrateur de Take-Two Interactive ⁽¹⁾, Présidente du Comité d'Audit
- ▶ Membre du Los Angeles World Affairs Council, du Paley Center For Media et de la Los Angeles Society of Financial Analysts

Autres mandats ayant expirés au cours des cinq dernières années

- ▶ Administrateur de American Media, Inc.
- ▶ Membre du Conseil de l'American University of Paris
- ▶ Présidente Honoraire du Conseil de l'American Women's Group in Paris
- ▶ Administrateur de la Fulbright Commission
- ▶ Présidente Honoraire de l'American Friends du Musée d'Orsay
- ▶ Administrateur de l'American Cinématèque
- ▶ Administrateur de Terra Alpha LLC

(1) Société cotée.

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2020**Changements intervenus dans la composition du Conseil de Surveillance et des Comités au cours de l'exercice 2020**

Situation arrêtée le 31/12/2020

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil de Surveillance	François David (28/02/2020) Xavier de Sarrau (28/02/2020) Nathalie Andrieux (05/05/2020) Martine Chêne (05/05/2020) Hélène Molinari (05/05/2020) Aline Sylla-Walbaum (17/08/2020) Yves Guillemot (27/08/2020)	Guillaume Pepy (cooptation le 27/02/2020 à effet du 28/02/2020) Nicolas Sarkozy (cooptation le 27/02/2020 à effet du 28/02/2020) Valérie Bernis (cooptation le 31/08/2020 à effet du 01/09/2020) Michel Defer (04/11/2020 par le Comité de Groupe)	Guillaume Pepy (05/05/2020)
Comité d'Audit	Nathalie Andrieux (28/02/2020) François David (28/02/2020) Xavier de Sarrau (28/02/2020) Aline Sylla-Walbaum (17/08/2020)	Guillaume Pepy (28/02/2020) Susan M. Tolson (28/02/2020)	
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	François David (28/02/2020) Hélène Molinari (28/02/2020) Aline Sylla-Walbaum (17/08/2020)	Gilles Petit (nomination à la Présidence du Comité - 28/02/2020) Jamal Benomar (28/02/2020) Aline Sylla-Walbaum (28/02/2020) Valérie Bernis (31/08/2020 à effet du 01/09/2020)	
Comité Stratégique		Guillaume Pepy (nomination à la Présidence du Comité 27/02/2020) Gilles Petit (27/02/2020) Nicolas Sarkozy (27/02/2020) Patrick Valroff (27/02/2020)	

En dehors des modifications proposées à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021, aucun changement significatif n'est prévu à ce jour dans la composition du Conseil de Surveillance.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Le Conseil de Surveillance attache une importance particulière à sa composition et à celle de ses Comités.

Il a ainsi mis en place une politique de composition visant une diversité des profils en matière de compétence (managériale, financière, stratégique et/ou juridique), d'expérience et de connaissance des métiers du Groupe, mais également d'âge, de genre, de nationalités et d'origine culturelle. Cette représentation équilibrée est indispensable à un bon fonctionnement du Conseil garantissant ainsi une grande qualité des débats et un plein exercice de sa mission de surveillance.

La description de cette politique est formalisée ci-dessous en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce :

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2020
Taille du Conseil	Maintenir un nombre réduit de membres du Conseil en ce compris les nominations prévues par les dispositions légales (membre représentant les salariés) afin de permettre un fonctionnement efficace.	La taille du Conseil avait été réduite statutairement en 2018 afin de porter le nombre maximum de membres à 12. En 2020, il a été décidé, dans le cadre de la modification statutaire liée à la désignation de représentants des salariés, de maintenir le nombre maximum des membres du Conseil à 12 en y incluant les deux membres représentants les salariés du Groupe qui pourraient être désignés.
Limite d'âge	L'article 12 des statuts prévoit que le nombre de membres ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au 1/3 des membres en fonction.	Aucun membre du Conseil en fonction ne dépasse cet âge.
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 % conformément à l'article L. 22-10-74 du Code de commerce.	Cette représentation était atteinte avant l'Assemblée Générale du 5 mai 2020. Les résolutions proposées par le Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale relatives à sa composition (renouvellement) respectaient cet objectif. Néanmoins, le vote négatif des actionnaires sur la résolution proposant le renouvellement de Martine Chêne a eu pour effet de faire tomber cette représentation à un niveau inférieur à 40 %. Le 31 août 2021, le Conseil a décidé de coopter Valérie Bernis en remplacement d'Aline Sylla-Walbaum, démissionnaire.
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil de Surveillance afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2020, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil de Surveillance a été de 97 % (92 % pour le Comité d'Audit et 100 % pour le Comité Stratégique et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE).
Qualification et expérience professionnelle Nationalités, expériences internationales	Nécessité d'une diversité de profils ayant une expérience de dirigeants, une expertise financière, managériale, juridique, sociale et RSE, et une connaissance des métiers du Groupe. Présence de membre ayant une expérience internationale, une connaissance des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités ou souhaite se développer.	Nomination en 2020 de Nicolas Sarkozy et Guillaume Pepy (parcours d'exception, expertises uniques et connaissances fortes des enjeux géopolitiques et économiques des territoires et domaines d'activités du Groupe) ainsi que de Valérie Bernis (expérience reconnue au sein de grands groupes à dimension internationale et expertise forte notamment en matière de RSE). Cf. schéma ci-après reflétant cette diversité.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants égal ou supérieur à 50 % conformément au Code Afep-Medef.	Le Conseil est composé à 100 % de membres indépendants.
Représentation des salariés au Conseil	Conformément à la loi PACTE du 22 mai 2019, désignation de deux membres représentant les salariés lorsque le nombre des autres membres du Conseil (représentant les actionnaires) est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.	Modification des statuts par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 afin de prévoir la désignation des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés par le Comité de Groupe. Désignation de Michel Defer par le Comité de Groupe en date du 4 novembre 2020.

Afin de mettre en œuvre cette politique, le Conseil a arrêté, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, des critères de sélection de ses membres qui reflètent ces objectifs. Un examen annuel de la composition du Conseil et des Comités est assuré par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE qui en rend compte au Conseil et émet des recommandations.

Par ailleurs, le Conseil procède tous les ans, au travers de sa démarche d'auto-évaluation et d'évaluation, à une revue critique de sa composition.

Le Conseil de Surveillance dispose ainsi d'une combinaison d'expertises, expériences et de compétences précieuses, fruit d'un processus de revue et de sélection exigeant et transparent, qui lui permet d'assumer pleinement son rôle et les prérogatives qui sont les siennes, en toute indépendance à l'égard de la Gérance.



(*) Médias / Distribution / Innovation / Nouvelles technologies / Travel Retail.
 (**) Juridique / Gouvernance / Relations sociales / Diversité.

Le Conseil doit être composé, notamment eu égard à sa mission de surveillance, d'une majorité de membres indépendants.

À ce titre, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a examiné lors de sa réunion du 30 mars 2021 la situation de chacun des membres du Conseil de Surveillance.

Il a en particulier considéré que le volume d'activités qui est confié au cabinet d'avocats Realize et les honoraires consécutifs qui lui sont versés, étant précisé que Nicolas Sarkozy ne fournit lui-même aucune prestation de conseil juridique au Groupe, ne sont significatifs

ni pour le Groupe ni pour le cabinet et que, en conséquence, Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance.

Cet examen a permis de conclure que, à l'exception du représentant des salariés, tous les membres sont « indépendants » au regard des différents critères visés par le Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, critères considérés par le Conseil de Surveillance comme la grille d'analyse de référence, tels qu'appliqués par le Conseil de Surveillance (cf. tableau détaillé ci-après).

Tableau de synthèse précisant la situation (conformité ou non) au 31 décembre 2020 des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères retenus par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef pour définir l'indépendance

	P. Valroff	J. Benomar	V. Bernis	M. Deter (*)	S. Malinbaum	G. Pepy	G. Petit	N. Sarkozy	S. M. Tolson
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef appliqués par le Conseil de Surveillance									
Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes (i) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, (ii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, (iii) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.	✓	✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.	✓	✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être lié (directement ou indirectement) à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : - significatif de la Société ou de son Groupe ; - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.	✓	✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec l'un des Gérants	✓	✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	✓
Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.	✓	✓	✓	N/A	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	✓	N/A							
Conclusion	Indépendant	Indépendant	Indépendant	N/A	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant	Indépendant
Critères d'indépendance du Code Afep-Medef non appliqués par le Conseil de Surveillance									
Ne pas être membre du Conseil depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(*) Membre du Conseil représentant les salariés.

2.3.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil sont fixées dans un règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce règlement intérieur est revu régulièrement par le Conseil de Surveillance et a été mis à jour le 28 février 2020.

Ce règlement concerne :

- 1. l'indépendance de ses membres** : il fixe à la moitié des membres en fonction la quote-part minimale de ceux qui doivent remplir cette caractéristique, c'est-à-dire qui ne doivent entretenir aucune relation directe ou indirecte, de quelque nature que ce soit, avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement et leur participation aux travaux du Conseil. Il liste un certain nombre de critères, qui constituent une grille d'analyse, aidant à déterminer si un membre peut être considéré comme indépendant ;
- 2. le nombre de ses réunions annuelles** : il en arrête chaque année, sur proposition de son Président et pour l'année à venir, un calendrier ;
- 3. les devoirs de chacun de ses membres** : outre les obligations fondamentales de loyauté, de confidentialité et de diligence, ils ont trait notamment à la connaissance des textes légaux, réglementaires et statutaires, à la détention d'un nombre significatif d'actions, à la déclaration au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts et à l'assiduité aux réunions ;
- 4. l'intervention sur les titres de la Société et de ses filiales** : eu égard aux informations privilégiées et à la connaissance approfondie de certains aspects de la vie de la Société et de son

Groupe dont disposent les membres du Conseil, ceux-ci sont invités à s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, en dehors des règles fixées par le règlement, à savoir :

- ▶ interdiction pendant certaines périodes définies d'intervenir sur les titres ;
- ▶ acquisitions recommandées une fois par an, à l'issue de l'Assemblée Générale, par le biais de la Société et par achat en bloc par chacun des membres du Conseil ;
- ▶ information du Secrétariat Général de Lagardère SCA et de l'Autorité des marchés financiers de toutes opérations effectuées sur les titres dans les trois jours ouvrés de la réalisation de celles-ci ;

5. l'existence de trois comités : Comité d'Audit, Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et Comité Stratégique : outre les missions décrites ci-après, ils ont la responsabilité de préparer les séances du Conseil pour les sujets qui sont de leur compétence.

Par ailleurs, conformément aux dispositions introduites par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi PACTE), le Conseil de Surveillance a approuvé une Charte interne portant sur la procédure d'identification des conventions réglementées qui sont soumises à la procédure de contrôle prévue par le Code de Commerce. Toute convention susceptible de constituer une convention réglementée est soumise avant sa conclusion au Secrétariat Général qui procède à sa qualification au regard des critères édictés dans la Charte. Il est ensuite procédé à une évaluation régulière, notamment à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation, afin de vérifier que les critères retenus continuent à être réunis.

2.3.3 ACTIVITÉ 2020

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes annuels et semestriels, les perspectives de chacune des activités en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que la stratégie du Groupe. À chacune de ses réunions, un compte rendu des travaux des Comités est présenté. Le Conseil arrête un calendrier de ses réunions sur une base annuelle et, à ce titre, six d'entre elles sont prévues en 2021.

Au cours de l'exercice 2020, le Conseil de Surveillance s'est réuni à dix reprises avec un taux moyen de présence de 97 %.

Les membres du Conseil ont particulièrement suivi les impacts de la crise du Covid-19 sur les activités du Groupe et les plans d'actions mis en œuvre pour y faire face.

Le Conseil a par ailleurs travaillé sur les principaux sujets suivants :

- ▶ **Activité et finance du Groupe** :
 - examen des comptes annuels et semestriels ainsi que de la situation et la stratégie générale du Groupe ;
 - présentation de la nouvelle feuille de route stratégique arrêtée par la Gérance.
- ▶ **Gouvernance, nominations et rémunérations** :
 - examen des conclusions de l'expert indépendant sur l'évaluation du Conseil de Surveillance ;
 - création d'un Comité Stratégique et mise à jour du règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;
 - modification de la composition des comités du Conseil ;

- cooptation de Nicolas Sarkozy et Guillaume Pepy en qualité de membres du Conseil de Surveillance en remplacement de Xavier de Sarrau et François David démissionnaires ;
- avis consultatif sur la politique de rémunération des membres de la Gérance ;
- élaboration de la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- examen annuel de la Convention d'Assistance dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice ;
- élaboration de la Charte d'identification des conventions réglementées ;
- préparation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020, élaboration du rapport sur le gouvernement d'entreprise et du rapport aux actionnaires ;
- avis sur les projets de résolutions proposés par Amber Capital à l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 ;
- cooptation de Valérie Bernis en remplacement de Aline Sylla-Walbaum ;
- présentation des conclusions du groupe de travail dédié à la revue des plans de succession du Groupe.
- ▶ **Avis, approbation et travaux divers** :
 - examen du projet de partenariat entre Lagardère Capital & Management et Groupe Arnault ;

- approbation du renouvellement du mandat de Gérard d'Arnaud Lagardère pour une durée de quatre ans ;
- examen de la demande de convocation d'une Assemblée Générale des actionnaires adressée par Amber Capital et Vivendi.

► Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- examen de la feuille de route RSE du Groupe.

Compte tenu de la crise sanitaire, le séminaire annuel n'a pas pu se réunir en 2020. En revanche, les membres du Conseil se sont réunis à l'issue du Conseil de Surveillance du 27 février 2020 hors la présence de la Gérance.

En plus des tâches classiques relevant de la fonction, le Président du Conseil de Surveillance assure un ensemble de diligences spécifiques compte tenu de son passé professionnel ; le Groupe juge utile non seulement de pouvoir recueillir ses appréciations sur des points susceptibles d'entrer dans le champ des préoccupations

du Conseil de Surveillance, mais aussi d'avoir avec lui des échanges réguliers susceptibles de lui donner une connaissance de la vie et des événements du Groupe la plus affinée possible afin qu'il puisse à son tour éclairer les membres du Conseil par la vision qu'il en retire. À ce titre, il peut notamment être consulté par la direction générale sur certains événements significatifs ou stratégiques du Groupe. Il doit également garantir un bon équilibre du Conseil, participer au processus de nomination et renouvellement du Conseil, et s'assurer du traitement des commentaires et souhaits exprimés par les membres du Conseil en particulier lors des réunions hors Gérance. Ces missions se sont traduites en 2020, par la tenue de nombreuses réunions avec la Gérance, la Direction Financière, les Dirigeants des branches, les Commissaires aux Comptes, ainsi que des séances de travail avec la Direction de l'Audit interne et la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Le Président du Conseil de Surveillance assume quand il y a lieu les relations des actionnaires avec le Conseil.

Assiduité des membres en fonction au 31 décembre 2020 aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités en 2020

Membre du Conseil	Conseil de Surveillance	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité Stratégique
Jamal Benomar	90 %	-	100 %	-
Valérie Bernis	100 %	-	100 %	-
Michel Defer	100 %	-	-	-
Soumia Malinbaum	100 %	-	100 %	-
Guillaume Pepy	100 %	100 %	-	100 %
Gilles Petit	100 %	-	100 %	100 %
Nicolas Sarkozy	89 %	-	-	100 %
Susan M. Tolson	100 %	100 %	-	-
Patrick Valroff	100 %	100 %	-	100 %

2.3.4 LES COMITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**A) COMITÉ D'AUDIT**

Composition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Patrick Valroff (Président) ▶ Guillaume Pepy ▶ Susan M. Tolson <p>Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leur compétence financière et/ou comptable. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. L'expertise des membres du Comité d'Audit est décrite au paragraphe 2.3.1 du Document d'enregistrement universel.</p> <p>Au 31 décembre 2020, le Comité d'Audit était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
Principales missions	<p>Le Comité applique l'ensemble des recommandations du rapport publié le 22 juillet 2010 par le groupe de travail constitué par l'AMF, à l'exception de celles qu'il estime non pertinentes eu égard en particulier aux missions propres d'un Conseil de Surveillance d'une société en commandite par actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ examen des comptes et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de Lagardère SCA et suivi du processus d'élaboration de l'information financière ; ▶ suivi du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les Commissaires aux Comptes ; ▶ suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes ; ▶ recommandation sur les Comptes dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale ; ▶ suivi de 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 ; ▶ vérification de l'existence des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et notamment des procédures relatives (i) à l'évaluation et à la gestion des risques, (ii) au respect par Lagardère SCA et ses filiales des principales réglementations qui leur sont applicables ; le Comité d'Audit prend connaissance à cette occasion des éventuelles observations et/ou suggestions des Commissaires aux Comptes sur ces procédures de contrôle interne ; ▶ suivi de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ; ▶ examen, en ce qui concerne l'Audit interne de la Société, de ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ; ▶ examen des conventions liant, directement ou indirectement, le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA ; il convient ici de rappeler que la rémunération des membres de la Gérance est assurée par la société Lagardère Management, liée au Groupe par un contrat de prestation de services. L'application de ce contrat, approuvé par le Conseil et par l'Assemblée Générale sous le régime des conventions réglementées, fait l'objet d'un suivi régulier pour lequel le Conseil a délégué le Comité d'Audit. Ce suivi porte entre autres sur le montant des charges facturées au titre du contrat comprenant pour l'essentiel la rémunération des membres composant la Gérance. <p>Le Président du Comité d'Audit rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit. Les membres du Comité d'Audit entendent, en tant que de besoin, les principaux dirigeants du Groupe ; les Commissaires aux Comptes leur présentent la synthèse de leurs travaux. Les membres du Comité d'Audit ont, par ailleurs, la possibilité d'entendre les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des membres de la Direction et de faire appel à des experts extérieurs.</p>

Principales activités en 2020	<p>Le Comité d'Audit s'est réuni sept fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 92 %, étant précisé que les deux réunions du Comité examinant les comptes annuels et semestriels se sont déroulées plusieurs jours avant les réunions du Conseil de Surveillance. Les principaux sujets sur lequel le Comité a travaillé ont été les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la revue des tests de valeurs relatifs aux actifs incorporels au regard des comptes arrêtés au 31 décembre 2019, l'examen des comptes consolidés du Groupe de l'exercice 2019 et du premier semestre 2020, la couverture du dividende, la présentation du plan budgétaire pour 2021, 2022, 2023, de la gestion de trésorerie au sein du Groupe et des plans d'économies ; ▶ le renouvellement du mandat de Commissaire aux Comptes du cabinet Mazars, la revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes, incluant un rappel des règles de déontologie et d'indépendance appliquées par ces derniers ainsi qu'une présentation de leur approche d'audit pour l'année ; ▶ le point sur les relations avec la société Lagardère Capital & Management (LC&M) ; ▶ l'examen de l'activité de l'Audit interne au premier et second semestre 2020 ainsi que sur le plan d'audit 2021 ; ▶ en matière de gestion des risques et de contrôle interne, le Comité d'Audit s'est vu présenter l'organisation de la supervision des risques et du contrôle interne du Groupe, la cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne du Groupe, les résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, le suivi des actions menées en matière de gestion des risques ainsi qu'un projet de Charte de gestion des risques ; ▶ le processus de validation des projets d'acquisition et de cession, la mise à jour de la procédure d'engagement du Groupe, la politique de financement du Groupe, la sécurité des systèmes d'information, l'état d'avancement de la démarche Compliance Groupe, ainsi qu'un point sur les litiges ; ▶ un retour d'expérience par Lagardère Travel Retail sur son activité auprès de l'aéroport d'Auckland. <p>Par ailleurs, le Comité s'est également réuni de manière exceptionnelle afin de se tenir informé de la situation du Groupe au regard de la pandémie de Covid-19. Une présentation détaillée des impacts sur les activités du Groupe lui a été faite, en particulier pour Lagardère Travel Retail. Dans ce contexte, un point a également été fait sur la communication financière du Groupe, sur le dividende, ainsi que sur le financement et la liquidité du Groupe.</p> <p>Ces réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier, de la Directrice de l'Audit interne, du Directeur des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, de la Directrice des Comptabilités, de la Directrice du Contrôle de Gestion Groupe et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres dirigeants et notamment le Secrétaire Général, le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur Financement et Relations investisseurs et la Direction de Lagardère Travel Retail ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.</p>
--------------------------------------	--

B) COMITÉ STRATÉGIQUE

Composition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Guillaume Pepy (Président) ▶ Gilles Petit ▶ Nicolas Sarkozy ▶ Patrick Valroff <p>Au 31 décembre 2020, le Comité Stratégique était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
Principales missions	<p>Le Comité Stratégique a pour mission d'assister le Conseil de Surveillance et, ainsi, de préparer et d'éclairer ses travaux relatifs au contrôle a posteriori de la conduite des affaires. À ce titre, il reçoit de la Gérance toute l'information nécessaire sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ les grandes orientations stratégiques du Groupe ; ▶ l'évolution des marchés, l'environnement concurrentiel et les principaux enjeux stratégiques auxquels le Groupe est confronté, ainsi que les perspectives à moyen et long terme qui en découlent ; ▶ les opérations significatives d'investissements et de désinvestissement d'un montant excédant 100 millions d'euros par opération, traduisant les orientations ci-dessus évoquées ; et ▶ le cas échéant, toute opération susceptible de modifier de façon importante le périmètre, les activités ou la structure financière du Groupe. <p>Le Président du Comité Stratégique rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par ce Comité.</p>

Principales activités en 2020	<p>Le Comité Stratégique s'est réuni sept fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100 %.</p> <p>Lors de ses réunions, le Comité a fait un point sur la situation économique des activités et de la trésorerie du Groupe ainsi que la situation actionnariale de Lagardère SCA. Par ailleurs, il a examiné la nouvelle feuille de route stratégique, évalué le bilan de la Gérance et recommandé le renouvellement anticipé du mandat de Gérant d'Arnaud Lagardère.</p> <p>Concernant les activités, il a fait en particulier un point sur l'activité radio de Lagardère News et sur la branche Lagardère Travel Retail.</p> <p>Le Comité a par ailleurs examiné des projets d'investissement et désinvestissement, en particulier le projet de cession de Lagardère Studios et un projet d'acquisition au sein de la branche Lagardère Publishing (examen en amont de la remise de l'offre).</p> <p>En fonction des sujets abordés, les réunions se sont déroulées en présence du Directeur Financier du Groupe et des dirigeants des branches concernées. Le Président du Comité Stratégique a rendu compte au Conseil de tous les travaux menés et des avis rendus par le Comité.</p>
--------------------------------------	--

C) COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Composition	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gilles Petit (Président) ▶ Jamal Benomar ▶ Valérie Bernis ▶ Soumia Malinbaum <p>Au 31 décembre 2020, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé intégralement de membres indépendants (cf. tableau ci-dessus).</p>
Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>En matière de composition du Conseil et des Comités :</i> <ul style="list-style-type: none"> - définir les critères de sélection des futurs candidats ; - sélectionner et proposer au Conseil de Surveillance les candidats aux fonctions de membre du Conseil de Surveillance ou de membre d'un Comité. ▶ <i>En matière de rémunération :</i> <ul style="list-style-type: none"> - émettre un avis consultatif sur la politique de rémunération de la Gérance approuvée par les Associés Commandités de la Société ; - encadrer, s'il y a lieu, les autres éléments de rémunération attribués aux membres de la Gérance, en conformité avec la politique de rémunération ; - proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil de Surveillance qui est soumis à l'Assemblée Générale ; - proposer au Conseil de Surveillance la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance et des Comités qui est soumise à l'Assemblée Générale. ▶ <i>En matière de gouvernance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - donner un avis au Conseil de Surveillance sur le projet de nomination ou de renouvellement des Gérants notifié par les Associés Commandités ; - examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance au regard des critères d'indépendance arrêtés par le Conseil de Surveillance ; - piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ; - apprécier a priori les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil de Surveillance et le groupe Lagardère ; - revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la Gérance, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes. ▶ <i>En matière de développement durable/RSE :</i> <ul style="list-style-type: none"> - procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ; - passer en revue les systèmes reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ; - examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale ; - examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financière. <p>Les membres du Comité entendent, en tant que de besoin, le Président du Conseil de Surveillance, les membres de la Gérance ou toute autre personne désignée par leurs soins.</p> <p>Le Président du Comité rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité.</p>

Principales activités en 2020

Le Comité s'est réuni sept fois au cours de l'exercice avec un taux de participation de 100 % et a travaillé sur les principaux sujets suivants :

- ▶ examen et élaboration des politiques de rémunération respectivement de la Gérance et du Conseil de surveillance et préparation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- ▶ examen de la composition du Conseil et de l'indépendance de ses membres, propositions au Conseil sur des renouvellements de mandats mais également des nominations de nouveaux membres ;
- ▶ travail sur ses comités : proposition de création d'un Comité Stratégique, modification de la composition des Comités et modification du règlement intérieur du Conseil de Surveillance ;
- ▶ préparation d'un avis au Conseil de Surveillance sur les projets de résolutions proposées à l'Assemblée Générale par Amber Capital ;
- ▶ examen du bilan de mandat de Gérant d'Arnaud Lagardère, présentation du nouveau plan stratégique à moyen terme et recommandation de renouveler le mandat de Gérant de Arnaud Lagardère pour une durée de quatre ans ;
- ▶ présentation des conclusions de l'étude menée par deux membres du Conseil sur les plans de successions ;
- ▶ point d'étape annuel 2020 sur la feuille de route RSE du Groupe et revue du processus d'élaboration de l'information extra-financière ;
- ▶ présentation de la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes du Groupe et de la politique de mécénat du Groupe.

Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence du Secrétaire Général du Groupe et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice de la responsabilité sociale et du Directeur délégué à l'information extra-financière et à la responsabilité environnementale, du Directeur des Relations Humaines du Groupe et de la Responsable Droit des sociétés/Droit boursier.

2.3.5 L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance procède annuellement, depuis 2009, à une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux. Cette évaluation est réalisée par un consultant extérieur tous les trois ans.

Dans ce cadre, le Conseil de Surveillance a procédé en 2019 à une évaluation externe réalisée par un cabinet indépendant, pilotée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les conclusions ont été présentées au Conseil de Surveillance le 4 décembre 2019 et le 27 février 2020.

Cette évaluation a porté notamment sur la composition du Conseil, ainsi que sur son fonctionnement, l'organisation des réunions, l'accès à l'information, les ordres du jour et les travaux, le montant et le mode de répartition des jetons de présence et les relations au sein du Conseil avec la Gérance. Ces thèmes ont également été traités pour les Comités.

Les membres ont en outre procédé à l'évaluation de leurs contributions individuelles. Le Conseil de Surveillance a souhaité, à l'unanimité, conserver ce mode de fonctionnement et ne pas imposer un questionnaire formel visant spécifiquement à évaluer de manière systématique la contribution de chacun des autres membres.

Les membres se sont montrés globalement très satisfaits de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités. Il a été relevé que le fonctionnement et la performance du Conseil se sont améliorés et que l'assiduité des membres est très satisfaisante. La tenue du séminaire du Conseil, les sujets présentés et les études réalisées, ainsi que les intervenants sont particulièrement appréciés. Parmi les principales pistes d'améliorations identifiées, il a été relevé notamment le souhait de se doter d'un Comité Stratégique, de constituer de nouveaux groupes de travail et de recevoir davantage d'informations en amont des réunions. Il a été proposé que certains cadres dirigeants puissent être sollicités et entendus plus régulièrement par les Comités en fonction des ordres du jour traités.

Dans la mesure où les conclusions de l'évaluation ont été présentées au Conseil de Surveillance en février 2020 et compte tenu de son fonctionnement exceptionnel et de la modification importante de sa composition en 2020, il a été décidé de réaliser la prochaine auto-évaluation après l'Assemblée Générale 2021.

2.3.6 CONFORMITÉ AU RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR EN FRANCE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise tels que ceux-ci sont aujourd'hui consolidés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en janvier 2020 par l'Afep et le Medef. Celui-ci figure sur le site Internet de la Société dans la rubrique Gouvernement d'entreprise.

Comme l'indique le préambule de ce code, la plupart des recommandations qui le composent ayant été établies par référence aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration, il convient que les sociétés anonymes à Directoire et à Conseil de Surveillance ainsi que les sociétés en commandite par actions procèdent aux adaptations nécessaires. Il est rappelé ici que le principe même

de la commandite prévoit une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance, qui dirige l'entreprise (et, à travers la Gérance, les Associés Commandités, indéfiniment responsables sur leurs biens propres), et le Conseil de Surveillance, qui ne procède qu'à un examen *a posteriori* de la gestion, sans y participer.

Ainsi, et compte tenu des spécificités légales et statutaires de la société en commandite par actions Lagardère SCA, le Conseil a adopté une organisation adaptée à la nature des missions qui lui sont confiées par la loi et aux travaux que le Code Afep-Medef lui recommande d'effectuer dans un souci de bonne gouvernance.

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
<p>Critère d'indépendance</p> <p>« Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans »</p> <p>Comité des rémunérations : « Il est recommandé [...] qu'un administrateur salarié en soit membre »</p>	<p>Il a été considéré que le critère propre à l'ancienneté dans le mandat, si elle est supérieure à douze années, ne fait pas obstacle à l'indépendance du membre. Elle figure au contraire, comme un atout dans un rôle de contrôle au sein d'un groupe diversifié, où il est nécessairement plus long d'acquérir une connaissance approfondie des différents métiers, de leur environnement concurrentiel et d'en maîtriser les enjeux stratégiques.</p> <p>Les membres du Conseil de Surveillance considèrent par ailleurs que la longévité est un facteur positif d'expérience, mais n'est pas un facteur d'altération, ni de leur jugement, ni de leurs qualités morales, ni de leur libre expression. Néanmoins, aucun membre du Conseil de Surveillance en fonction n'a une ancienneté supérieure à douze ans.</p> <p>Le représentant des salariés ayant été nommé le 4 novembre 2020, le Conseil de surveillance n'a pas encore décidé du comité dans lequel il pourrait siéger et des nouvelles compositions de comité qui en résulterait.</p>

2.4 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

RFA

Les dispositions des articles L. 22-10-75 et suivants du Code de commerce issues de l'Ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées ont instauré un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance.

Ainsi, le présent chapitre a pour objet de présenter, d'une part, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société et, d'autre part, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à ces dirigeants ; lesquels politique et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Dans le cadre de l'application du Code Atep-Medef auquel la Société se réfère, il avait été décidé de retenir une interprétation large de la notion de « dirigeant mandataire social exécutif », puisque la Société a toujours appliqué les recommandations correspondantes du

Code, non seulement à Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, mais également aux Directeurs Généraux Délégués de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA.

Les développements qui suivent concernent ainsi :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, en ses qualités de Gérant de Lagardère SCA et de Président-Directeur Général de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;
- ▶ Monsieur Pierre Leroy, en sa qualité de Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ; et
- ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano, en sa qualité de Directeur Général Délégué de la société Arjl Commanditée-Arco, Gérante de Lagardère SCA ;

auxquels il est fait référence ci-après sous les termes « membres de la Gérance » ou « dirigeants mandataires sociaux exécutifs ».

2.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

2.4.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

Conformément au dispositif légal prévu aux articles L. 22-10-75 et suivants du Code de commerce, la politique de rémunération des membres de la Gérance a été approuvée par les Associés Commandités, après avoir recueilli les avis consultatifs du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance lors de leurs réunions des 30 mars et 26 avril 2021.

L'intervention du Conseil de Surveillance et de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, composés intégralement de membres indépendants, permet d'assurer l'absence de conflits d'intérêts lors de l'établissement, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Les grands principes gouvernant la politique de rémunération des membres de la Gérance de Lagardère SCA ont pour l'essentiel été fixés en 2003 et sont, depuis cette date, appliqués de façon constante.

Les différentes composantes de la politique de rémunération sont toutefois examinées et réévaluées régulièrement dans le cadre de travaux menés par les Associés Commandités et soumis au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE afin de permettre leur meilleure adaptation en fonction (i) de l'évolution des règles de bonne gouvernance incluant notamment les recommandations du Code Atep-Medef, de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, (ii) des pratiques de place observées notamment sur la base de benchmarks réalisés sur les sociétés composant le SBF120 ou sur les pairs des secteurs dans lesquels le Groupe opère et (iii) des observations et commentaires qui peuvent être recueillis par la Société dans le cadre du dialogue entretenu avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote.

Au travers de ses différentes composantes, la politique de rémunération vise à trouver un juste équilibre, dans la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente (**rémunération annuelle fixe**) et une partie directement liée à l'environnement, à la stratégie et aux

performances du Groupe (rémunération annuelle variable et actions de performance).

À l'intérieur de cette partie variable, un équilibre est également recherché entre la part qui dépend d'objectifs à court terme (**rémunération annuelle variable dépendant des performances réalisées au titre de l'exercice considéré**) et celle qui dépend de paramètres à long terme (**actions gratuites conditionnées à la réalisation de performances soutenues sur une période minimum de trois années consécutives et assorties d'obligations de conservation sur une période additionnelle minimum de deux années**), cette seconde part garantissant un alignement avec les intérêts des actionnaires dans la création de valeur à long terme.

Les critères de performance sur lesquels reposent tant la rémunération annuelle variable que les actions de performance sont principalement des **critères quantifiables financiers**, indicateurs clés de la santé du Groupe. Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque du Groupe, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes directement corrélés à sa stratégie.

La rémunération variable des membres de la Gérance intègre également des **critères quantifiables extra-financiers** liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, aussi bien dans ses éléments de rémunération court terme (rémunération variable annuelle) que long terme (actions de performance). Cette composante de la rémunération vise à favoriser un mode de développement régulier et pérenne, en accord avec les valeurs du Groupe et respectueux de l'environnement dans lequel il opère.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance comprend également une partie minoritaire reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Pour compléter le dispositif, les membres de la Gérance bénéficient d'un droit conditionnel à percevoir un **supplément de retraite**

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

destiné à compléter les régimes légaux, lequel avantage est pris en compte dans la détermination de leur rémunération globale.

Enfin, à **titre très exceptionnel, des primes** peuvent également être attribuées dans des conditions toujours conformes aux principes et meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, les membres de la Gérance ne bénéficient :

- ▶ d'**aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire** ;
- ▶ d'**aucune rémunération allouée à raison de leurs mandats au sein du Groupe** ;
- ▶ d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction** ;
- ▶ d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de non-concurrence**.

En outre, Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de Lagardère SCA, ne bénéficie d'aucune attribution d'actions gratuites ou autres options sur actions, sa participation au capital de la Société garantissant de fait un parfait alignement entre son action sur le long terme et l'intérêt des actionnaires, dont il fait partie.

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération des membres de la Gérance est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, environ 40 % des salariés du Groupe ont une part variable dans la composition de leur rémunération annuelle. De même, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions gratuites Lagardère SCA ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à plus de 400 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents. Par ailleurs, pour une partie des bénéficiaires de ces plans, les actions gratuites sont attribuées sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que celles applicables aux membres de la Gérance.

Ainsi que l'ont relevé le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil de Surveillance dans le cadre de l'émission de leurs avis consultatifs, **la politique ainsi mise en œuvre permet de définir une rémunération mesurée, équilibrée et équitable, établissant une corrélation forte entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement, de ses parties prenantes, en adéquation avec la stratégie annoncée et les objectifs de performance du Groupe.**

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76, III. du Code de commerce, il pourrait être décidé de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés pour certains critères applicables aux rémunérations variables annuelles ou aux instruments de rémunération de long terme des membres de la Gérance, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs serait nécessaire du fait de la survenance de circonstances exceptionnelles (telles notamment qu'un changement de norme comptable, un changement de périmètre significatif, la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution imprévue du contexte concurrentiel). Une telle modification des objectifs qui viserait à permettre que l'application des critères continue de refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe et de sa pérennité. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

2.4.1.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

2.4.1.2.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

Les rémunérations annuelles fixes sont versées par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Ces rémunérations fixes, qui sont le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant, sont revues selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afp-Medef.

Monsieur Arnaud Lagardère perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 140 729 €** inchangé depuis 2009.

Monsieur Pierre Leroy perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 474 000 €** inchangé depuis 2011.

Monsieur Thierry Funck-Brentano perçoit une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 206 000 €** inchangé depuis 2011.

B) Rémunération annuelle variable

À partir de montants de référence établis pour chacun des membres de la Gérance, la rémunération annuelle variable est déterminée sur la base d'une **combinaison de critères précis, financiers et extra-financiers, directement corrélés à la stratégie du Groupe**. La rémunération variable annuelle est par ailleurs soumise à un **plafond exprimé en un pourcentage de la rémunération fixe** au titre du même exercice.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-77 II. du Code de commerce, la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires et des Associés Commandités.

Montants de référence, pondération des critères et plafonds

Pour Monsieur **Arnaud Lagardère**, qui ne reçoit ni part variable qualitative, ni options d'actions, ni actions de performance, la rémunération variable annuelle est basée sur un **montant de référence égal à 1 400 000 € (soit 123 % de sa rémunération fixe)**, ce montant étant inchangé depuis plusieurs années.

Sur ce montant de référence sont appliqués **exclusivement des critères quantifiables**, qui sont des **critères financiers à hauteur de 75 % et des critères extra-financiers RSE à hauteur de 25 %**.

Le montant total de sa rémunération variable annuelle est **plafonné à 150 % de sa rémunération fixe** au titre de l'exercice.

Pour chacun des **autres membres de la Gérance**, la rémunération variable annuelle est basée sur un **montant de référence global de 600 000 € (soit 41 % de la rémunération fixe pour Pierre Leroy et 50 % de la rémunération fixe pour Thierry Funck-Brentano)**, ce montant étant inchangé depuis plusieurs années.

Sur ce montant de référence sont appliqués **des critères quantifiables financiers à hauteur de 50 %, des critères quantifiables extra-financiers RSE à hauteur de 25 % et des critères qualitatifs à hauteur de 25 %**. Les critères quantifiables sont ainsi clairement prépondérants avec un poids global de 75 %. Cette pondération est rehaussée par rapport à la précédente politique de rémunération dans laquelle les critères quantifiables représentaient 66 %.

La rémunération variable annuelle des Co-gérants est enfin soumise à un double plafond : le montant total de la rémunération variable annuelle est **plafonné à 75 % de la rémunération fixe** et le montant de la **part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe**. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale.

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables financiers sur lesquels repose la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance sont **deux critères internes, ayant chacun un poids égal**, qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- ▶ le **Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe** ;
- ▶ le **Free cash-flow**.

Ces critères sont modifiés par rapport à la précédente politique pour tenir compte à la fois de (i) l'impact de la crise du Covid-19 sur les indicateurs classiques de performance du Groupe et (ii) de la nouvelle feuille de route stratégique adaptée aux effets de cette crise et définie en 2020.

Pour chacun de ces deux critères, les Associés Commandités arrêtent, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » cohérents avec le budget prévisionnel consolidé du Groupe.

Pour chacun de ces deux critères :

- ▶ l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est linéaire de 0 % à 100 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ au-dessus du « niveau cible » l'attribution est proportionnelle à la surperformance dans la limite du plafond global fixé pour la rémunération variable annuelle ;
- ▶ en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Les **critères** quantifiables extra-financiers RSE sur lesquels repose la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance sont au nombre de **quatre, ayant chacun un poids égal**, et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Chacun des quatre critères retenus doit être **pertinent** au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être **mesurable et suivi dans le temps** à l'aide d'outils fiables et faire l'objet des **diligences spécifiques de l'organisme tiers indépendant** dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration de performance extra-financière du Groupe, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Chacun des critères est arrêté par les Associés Commandités, sur proposition de la Direction du Développement durable, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance.

Pour chacun de ces quatre critères, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » sont arrêtés dans les mêmes conditions. Ces objectifs doivent être exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique.

Pour chacun de ces quatre critères :

- ▶ l'atteinte du « niveau cible » entraîne l'attribution de 125 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution est de 75 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ le dépassement du « niveau cible » entraîne l'attribution de 150 % du montant de référence alloué au critère ;
- ▶ en dessous du « niveau seuil », l'attribution est de 0 % du montant de référence alloué au critère.

Ce dispositif devrait évoluer en 2022 pour substituer à ces quatre critères spécifiques **un indice composite RSE interne** couvrant un champ plus large d'indicateurs dans le suivi de la mise en œuvre de la stratégie extra-financière du Groupe et de sa performance.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs retenus pour les **membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère)** relèvent des **deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal** :

- ▶ le **déploiement du plan stratégique du Groupe** ;
- ▶ la **qualité de la gouvernance et la performance managériale**.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation directe de Monsieur Arnaud Lagardère, celui-ci se fondant notamment sur des comptes rendus établis par les directions techniques concernées.

Le niveau de performance atteint, qui est également soumis au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et au Conseil de Surveillance, peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé, étant rappelé que la part qualitative de la rémunération variable annuelle ne peut en toute hypothèse excéder 25 % de la rémunération fixe de l'intéressé pour l'exercice considéré.

Présentation synthétique de la structure des rémunérations annuelles variables

	Pour le Gérant			Pour chacun des Co-gérants				
	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)		
Critères financiers quantifiables	75 %	1 050 000 €	150 %	50 %	300 000 €			
Résop	37,5 %	525 000 €		25 %	150 000 €			
Free cash-flow	37,5 %	525 000 €		25 %	150 000 €			
Critères RSE quantifiables	25 %	350 000 €		25 %	150 000 €			
Critère 1	6,25 %	87 500 €		6,25 %	37 500 €			
Critère 2	6,25 %	87 500 €		6,25 %	37 500 €			
Critère 3	6,25 %	87 500 €		6,25 %	37 500 €			
Critère 4	6,25 %	87 500 €		6,25 %	37 500 €			
Critères qualitatifs	-	-		-	25 %		150 000 €	25 %
Plan stratégique					12,5 %		75 000 €	
Performance managériale				12,5 %	75 000 €			
Total	100 %	1 400 000 €	150 %	100 %	600 000 €	75 %		

Clause de « clawback »

Les Associés Commandités ont décidé, avec les avis favorables du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance, d'introduire dans la politique de rémunération une clause dite de « clawback », permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée aux membres de la Gérance dans des circonstances exceptionnelles et graves.

Cette clause, conçue comme un moyen efficace d'alignement des intérêts des dirigeants et des actionnaires, pourrait être activée dans l'hypothèse exceptionnelle où, dans les deux années suivant le versement de la rémunération variable annuelle, il serait constaté que les données financières sur la base desquelles le montant de la rémunération variable a été arrêté, ont été manifestement et intentionnellement faussées. La restitution interviendrait alors à hauteur du quantum impacté par la fraude.

2.4.1.2.B ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME**Attribution d'actions de performance**

Les **membres de la Gérance, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère**, se voient attribuer, chaque année, des droits à actions de performance.

Ces attributions sont décidées au cours du premier semestre de l'année, après la publication des résultats de l'exercice précédent et sont encadrées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil de Surveillance qui, conformément aux recommandations du Code Atep-Medef, ont fixé les règles suivantes.

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- ▶ la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année à chaque membre de la Gérance ne peut excéder **le tiers de sa rémunération globale** au titre de l'année précédente ;
- ▶ le nombre global de droits à actions de performance attribués à l'ensemble des membres de la Gérance ne peut excéder **20 % de l'enveloppe globale** d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale ;

- ▶ en outre, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, les actions de performance attribuées chaque année à chaque membre de la Gérance ne peuvent pas excéder **0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société**, ce plafond n'ayant pas été révisé depuis 2009.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

- ▶ **100 % des actions acquises** doivent être conservées en compte nominatif pur pendant une durée de **deux ans**, en dépit de l'absence d'obligation légale, puis, à l'issue de cette première période ;
- ▶ **25 % des actions acquises** doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la **cessation des fonctions** de dirigeant mandataire social exécutif ; et
- ▶ **25 % des actions acquises** doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que **la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable**, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique ;
- ▶ chaque membre de la Gérance prend l'engagement formel de **ne pas recourir à des opérations de couverture** de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation ;
- ▶ à l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes deviennent cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa **Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière**.

Concernant les conditions subordonnant l'acquisition des actions de performance :

► Conditions de performance

Les conditions de performance reposent sur des critères correspondant à des indicateurs clés de la stratégie du Groupe qui garantissent un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Un critère est modifié par rapport à la précédente politique pour tenir compte à la fois de l'impact de la crise du Covid-19 sur les indicateurs classiques de performance du Groupe et de la nouvelle feuille de route stratégique adaptée aux effets de cette crise arrêtée en 2020. La pondération des critères extra-financiers est également rehaussée de 20 % à 30 %.

Les critères, qui sont tous des **critères quantifiables**, sont évalués sur une période minimum de **trois exercices consécutifs** incluant l'exercice au cours duquel les actions de performance sont attribuées (la « période de référence ») :

► **Pour 25 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte au titre de la dernière année de la période de référence d'un **taux de rendement des capitaux employés « ROCE »** (« Return on Capital Employed »).

Le ROCE est en effet un indicateur pertinent de performance qui traduit la rentabilité des actifs opérationnels et reflète la capacité de création de valeur de l'entreprise.

► **Pour 25 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte au cours de la période de référence d'un **montant cumulé de free cash-flow**.

Ce critère, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

Pour chacun de ces deux objectifs, la Gérance, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance, arrête :

- le « **niveau cible** » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif, et
- le « **niveau seuil** » à partir duquel une acquisition linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue, le niveau seuil ne pouvant en toute hypothèse être inférieur à **66 % du niveau cible**.

► **Pour 20 % des actions** de performance attribuées : le **positionnement du Total Shareholder Return (TSR)** de Lagardère SCA au cours de la période de référence :

- pour 10 % des actions attribuées, par rapport au TSR d'un panel de concurrents, et,
- pour 10 % des actions attribuées, par rapport au TSR des autres sociétés composant l'indice CAC Mid 60.

Le TSR, qui intègre à la fois les variations du prix des actions et les dividendes versés, reflète la valeur fournie aux actionnaires par rapport à la valeur créée par des placements alternatifs auxquels ils ont accès et, de ce fait, constitue également un indicateur clé de performance.

Pour chacune des quotes-parts de 10 % :

- 50 % des actions allouées sont acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA au cours de la période de référence est égal au TSR annuel moyen du panel de référence ;
- 100 % des actions allouées sont acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA au cours de la période de référence est supérieur d'au moins 2 % par rapport au TSR annuel moyen du panel de référence ;

- l'attribution est linéaire de 50 % à 100 % des actions allouées dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA au cours de la période de référence est compris entre le TSR annuel moyen du panel de référence et le TSR annuel moyen du panel de référence + 2 % ;
- 0 % des actions allouées sont acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA est inférieur au TSR annuel moyen du panel de référence.

► **Pour 30 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale**, ayant chacun un poids égal (soit 10 % pour chaque critère) et pouvant porter notamment sur les domaines de l'égalité entre les femmes et les hommes, la réduction de l'impact environnemental des activités, les conditions de travail des salariés ou la performance globale extra-financière.

Comme pour la part variable de la rémunération annuelle, tant les critères eux-mêmes que les objectifs « niveau cible » et « niveau seuil » sont arrêtés par la Gérance sur proposition de la Direction du Développement Durable et de la RSE et après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance. Les critères retenus doivent être pertinents au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couverts par les vérifications opérées par l'organisme tiers indépendant.

Pour chacune des quotes-parts de 10 % :

- 100 % des actions allouées sont acquises dès lors que le niveau cible est atteint ;
- 0 % des actions allouées sont acquises dès lors que le niveau seuil n'est pas atteint ;
- l'acquisition est linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées entre le niveau seuil et le niveau cible.

Pour chaque plan annuel, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance, la Gérance arrête l'ensemble des conditions et niveaux de performance précis, en conformité avec les principes exposés ci-avant, de manière à ce que les objectifs assignés demeurent toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique.

► Condition de présence

L'acquisition des actions de performance est également soumise à une **condition de « présence » de trois ans** à compter de la date d'attribution des droits.

Au titre de cette condition de « présence », les droits aux actions de performance sont :

- **intégralement perdus** en cas de **démission** ou de **licenciement ou révocation** du dirigeant **pour faute** avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- **intégralement maintenus** en cas de fin de mandat anticipée du dirigeant pour cause de **décès** ou d'**invalidité** avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- **maintenus partiellement** sur une base **prorata temporis** en cas de **départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute** avant l'expiration de cette période de trois ans ;

étant entendu que les conditions de performance continuent de s'appliquer en tout état de cause.

Le maintien partiel sur une base *prorata temporis* des droits à actions gratuites dans ces derniers cas spécifiques de départ à la retraite ou départ contraint non fautif du dirigeant se justifie car les droits à actions de performance constituent un élément essentiel de la rémunération annuelle du dirigeant octroyé en contrepartie de l'exécution de ses fonctions au cours de l'année de leur attribution. Le maintien partiel de ces droits, toujours conditionnés à la réalisation de performances long terme exigeantes, incite le dirigeant à inscrire son action dans la durée pour contribuer aux performances long terme de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des paramètres des attributions d'actions de performance répondent parfaitement aux recommandations du Code Afep-Medef, tant s'agissant des conditions de performance, exclusivement basées sur des critères quantifiables et mêlant critères internes et relatifs, financiers et extra-financiers, correspondant tous à des indicateurs clés de la stratégie propre de l'entreprise, que s'agissant des autres modalités d'attribution (volumes, périodes d'acquisition et de conservation, etc.), qui toutes concourent à fidéliser les attributaires et à garantir un alignement fort de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et celui de ses parties prenantes.

2.4.1.2.C AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) Avantages en nature - frais engagés dans l'exercice des fonctions

Les membres de la Gérance bénéficient d'une **voiture de fonction**, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

Les membres de la Gérance bénéficient également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leur fonction.

B) Retraites supplémentaires

Les membres de la Gérance bénéficient d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, mis en place par la société Lagardère Capital & Management à effet du 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, **le régime a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019**. Les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrent dès lors plus aucun droit supplémentaire aux bénéficiaires.

Les caractéristiques de ce régime de retraite supplémentaire sont pleinement conformes aux recommandations du Code Afep-Medef.

Pour pouvoir bénéficier de ce régime, il fallait être salarié ou dirigeant de la société Lagardère Capital & Management et membre du Comité Exécutif.

Le régime est « à droits aléatoires », ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Les bénéficiaires acquerraient des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le

régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. Chaque année de rémunération était par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. La rémunération de référence de chaque bénéficiaire a été gelée au 31 décembre 2019.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire était plafonné à 35 % de la rémunération de référence.

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération des membres de la Gérance.

En application de la législation sociale actuelle (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du versement des rentes, une contribution égale à 32 % du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées aux bénéficiaires subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (10,1 % dont 5,9 % déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique prévue par l'article L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, avant d'être soumises au barème de l'impôt sur le revenu (avec application du prélèvement à la source) et, éventuellement, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Il est envisagé de mettre en place en 2021 un nouveau régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au nouveau dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Ce nouveau régime serait non plus collectif mais individuel et serait « portable », si bien que les droits acquis d'année en année resteraient attachés au bénéficiaire, y compris en cas de changement d'employeur.

Les modalités de ce nouveau régime de retraite, qui bénéficieraient aux membres du Comité Exécutif, seraient en toute hypothèse conformes aux prescriptions légales.

Les bénéficiaires acquerraient des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

La rémunération de référence correspondrait à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et serait par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

La période d'acquisition des droits serait limitée à vingt années soit un plafonnement des droits cumulés à 25 %.

La retraite serait réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits serait soumise à des conditions de performance qui consisteraient en l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire.

Conformément aux dispositions de l'instruction du 23 décembre 2020, ce nouveau régime s'appliquerait rétroactivement avec effet au 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 ne serait pas soumise à des conditions de performance.

C) Indemnité de cessation de fonction

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice des membres de la Gérance.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, les membres de la Gérance étant salariés de la société Lagardère Management, ceux-ci seraient toutefois susceptibles de bénéficier des indemnités

applicables à certains cas de cessation du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur.

En toute hypothèse, les indemnités susceptibles d'être versées ne sauraient dépasser le plafond de deux années de rémunération fixe et variable recommandé par le Code Atep-Medef.

D) Rémunération exceptionnelle

Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte des membres de la Gérance, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour le Groupe, ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination des éléments variables de la rémunération.

En toute hypothèse, les conditions d'attribution et de versement de telles primes exceptionnelles sont déterminées en conformité avec les meilleurs principes de gouvernement d'entreprise.

Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle des membres de la Gérance concernés.

À titre d'éclairage, au cours des dix dernières années, les membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère) ne se sont vu attribuer une prime exceptionnelle qu'une seule fois, en 2014, à l'occasion des cessions des participations du Groupe dans les sociétés EADS et Canal+ France, et le montant total des primes versées aux Co-gérants a représenté 0,1 % des revenus générés par ces cessions et redistribués aux actionnaires à hauteur de 58 % et, en moyenne, 85,68 % des rémunérations fixes annuelles des Co-gérants.

2.4.1.2.D PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DES RÉMUNÉRATIONS

Les rémunérations annuelles des membres de la Gérance sont ainsi structurées en conformité avec les meilleurs pratiques de gouvernance. Les principes gouvernant leur structuration sont **simples, stables et transparents** et garantissent **un alignement entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes**.

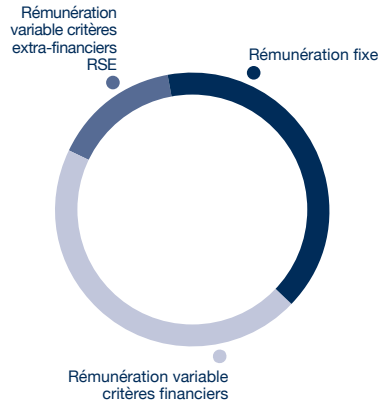
Monsieur Arnaud Lagardère :

La rémunération annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère se compose essentiellement d'une **rémunération fixe** et d'une **rémunération variable** en numéraire pouvant atteindre au maximum 150 % de la rémunération fixe et reposant sur :

- ▶ **des critères financiers quantifiables à hauteur de 75 % ;**
- ▶ **des critères extra-financiers RSE quantifiables à hauteur de 25 %.**

Monsieur Arnaud Lagardère étant un actionnaire significatif de Lagardère SCA, avec une participation de 7,26 % du capital et 11,03 % des droits de vote, il est naturellement exposé à la performance du titre et il ne bénéficie en conséquence **d'aucune attribution d'actions gratuites ou autres options sur actions**.

Arnaud Lagardère



Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano :

La rémunération annuelle des autres membres de la Gérance se compose essentiellement d'une **rémunération fixe**, d'une **rémunération variable** en numéraire et de **l'attribution d'actions de performance**.

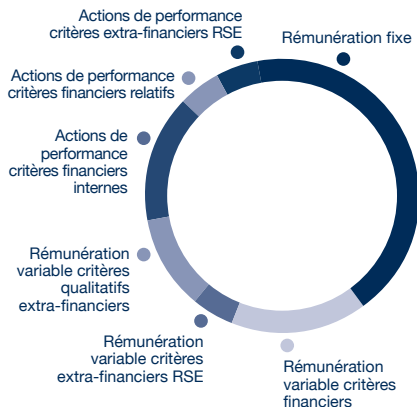
La **rémunération variable** en numéraire peut atteindre au maximum 75 % de la rémunération fixe et repose sur :

- ▶ **des critères financiers quantifiables à hauteur de 50 % ;**
- ▶ **des critères extra-financiers RSE quantifiables à hauteur de 25 % ;**
- ▶ **des critères qualitatifs à hauteur de 25 %**, cette part variable qualitative pouvant atteindre au maximum 25 % de la rémunération fixe.

Les **actions de performance** attribuées peuvent représenter au maximum 33,33 % de la rémunération globale (fixe et variable) et sont conditionnées à la réalisation de performances long terme (trois exercices consécutifs) sur **des critères exclusivement quantifiables**, qui sont :

- ▶ **des critères financiers internes à hauteur de 50 % ;**
- ▶ **des critères financiers relatifs à hauteur de 20 % ;**
- ▶ **des critères extra-financiers RSE à hauteur de 30 %.**

Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano



2.4.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Cette section comprend notamment, concernant les membres de la Gérance, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

2.4.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La politique de rémunération approuvée pour l'exercice 2020 avait maintenu les montants de rémunération fixe des membres de la Gérance à leurs niveaux inchangés depuis une dizaine d'années, soit 1 140 729 € pour Monsieur Arnaud Lagardère, 1 474 000 € pour Monsieur Pierre Leroy et 1 206 000 € pour Monsieur Thierry Funck-Brentano.

Dans le contexte de la crise du Covid-19, les membres de la Gérance, comme les autres membres du Comité Exécutif, ont décidé, de leur propre initiative, de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les deux mois d'avril et mai 2020 et d'allouer les montants correspondants au fonds de solidarité Covid-19 créé par la Société en faveur de ses salariés, collaborateurs et partenaires.

Ainsi :

Monsieur Arnaud Lagardère a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 102 705 €** ;

Monsieur Pierre Leroy a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 424 867 €** ;

Monsieur Thierry Funck-Brentano a perçu une rémunération annuelle fixe d'un montant de **1 165 800 €**.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2020

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos et étant soumise à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote say on pay « ex post » (article L. 22-10-77 II du Code de commerce), la rémunération variable annuelle au titre d'un exercice donnée n'est versée au bénéficiaire qu'au cours de l'exercice suivant.

Ainsi, les rémunérations variables dues aux membres de la Gérance au titre de l'exercice 2019 n'ont été versées qu'en 2020, après l'approbation des actionnaires recueillies lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 (résolutions n°10, 11 et 12 chacune adoptée avec 72,48 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2019 et versées en 2020 se sont élevées aux montants suivants :

► pour Monsieur Arnaud Lagardère : 1 569 750 € ;

► pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano : 698 500 €.

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2020

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle :

Critères financiers

Au titre de l'exercice 2020, les deux critères financiers sur lesquels reposait la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance étaient, d'une part (i) le **Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe** et, d'autre part, (ii) **les flux**

opérationnels consolidés, qui s'appliquaient à un montant de référence égal à 1 050 000 € pour Monsieur Arnaud Lagardère et de 300 000 € pour Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

Sur ces montants de référence devait être appliqué un coefficient égal à la moyenne arithmétique des résultats des deux paramètres suivants :

- l'écart entre le taux de progression du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) donné comme guidance au marché en début d'exercice et le taux de progression du même Résop effectivement atteint (appliqué de façon proportionnelle en cas d'évolution négative, et à raison de 10 % par point de différence en cas d'évolution positive) ;
- l'écart en pourcentage entre le montant des flux opérationnels consolidés ressortant du budget prévisionnel consolidé du Groupe et le montant des flux opérationnels consolidés effectivement réalisés (appliqué de façon proportionnelle).

La moyenne arithmétique de ces deux résultats pouvait enfin être impactée, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop réalisé par rapport à celui de l'exercice précédent, par application directe du pourcentage de baisse constaté.

Le 27 février 2020, à l'occasion de la communication des résultats annuels 2019, la Société avait annoncé une guidance de progression du Résop comprise entre + 4 % et + 6 % à change constant, hors acquisition de International Duty Free et hors impact du coronavirus. Le 25 mars 2020, au regard de l'incertitude sur la durée et l'ampleur de l'épidémie et des mesures gouvernementales de fermeture et de confinement, la Société a suspendu cette guidance, puis le 5 novembre 2020 en a confirmé l'annulation.

S'agissant des Flux Opérationnels Consolidés, le premier Budget Prévisionnel Consolidé arrêté en début d'année prévoyait un montant de 436,6 M€. Au regard des effets générés par la pandémie de Covid-19, ce montant a été révisé en juillet 2020 à un montant négatif de - 253,8 M€. Le montant de Flux Opérationnels Consolidés finalement atteint en 2020 s'élève à - 96,9 M€ soit sensiblement supérieur au montant révisé à mi-année.

L'application des critères et objectifs ainsi fixés en février 2020 avant que l'épidémie de Covid-19 ne produise pleinement ses effets, très significatifs, sur les activités et performances du Groupe conduit ainsi à appliquer un coefficient de 0 aux montants de référence associés (contre 1,12 en 2019 et 1,163 en 2018) aboutissant à un montant de part variable financière égal à 0 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

Critères extra-financiers RSE

Au titre de l'exercice 2020, l'application des critères extra-financiers RSE conduit à appliquer un coefficient de **1,125** aux montants de référence associés aboutissant à un montant de **part variable extra-financière RSE** égal à **393 750 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** (350 000 € x 1,125) et à **112 500 € pour chacun de Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano** (100 000 € x 1,125).

Critère	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau atteint	Taux d'atteinte
Taux de femmes cadres exécutifs à fin 2020	42 %	44 %	51 %	1,50
Émission de CO ₂ de scope 1 et 2 par M€ de chiffre d'affaires en 2019 (TeqCO ₂)	16,2	14,6	18,1	0
Part des effectifs du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel à fin 2019	67 %	71 %	73 %	1,50
Percentile ranking du Dow Jones Sustainability Index	81 %	87 %	93 %	1,50
Moyenne				1,125

- le dépassement du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 1,50 ;
- l'atteinte du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 1,25 ;
- la non-atteinte du niveau cible se traduit par un taux d'atteinte de 0,75 ;
- la non-atteinte du niveau seuil se traduit par un taux d'atteinte de 0.

Conformément à la politique de rémunération, tant les critères eux-mêmes que les niveaux seuils et niveaux cibles ont été arrêtés sur proposition de la Direction du Développement durable et de la RSE.

Les trois premiers critères ont été retenus car ce sont tous des critères emblématiques des différents volets (social, environnemental et sociétal) de la politique RSE du Groupe.

À ce titre, ils sont publiés chaque année dans le rapport annuel du Groupe, garantissant ainsi leur transparence. En sus, les trois premiers critères font partie des « informations quantitatives jugées les plus importantes » qui font l'objet des diligences spécifiques de l'organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission de son rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière du Groupe.

Le premier critère, le taux de femmes cadres exécutifs, est un indicateur clé de la performance du Groupe dans sa stratégie de promotion de la diversité, levier de créativité et de croissance qui correspond à l'un des objectifs prioritaires de la feuille de route RSE du Groupe depuis de nombreuses années. Ce critère s'inscrit au surplus parfaitement dans le sujet plus spécifique de la mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes, qui est au cœur des enjeux de gouvernance d'entreprise. **L'objectif fixé a été largement dépassé avec l'atteinte d'un taux de femmes de 51 %. Au regard de cette performance, la Gérance a décidé de fixer à partir de 2021 un objectif sur un périmètre resserré de 300 Top Managers** (voir § 2.7.4. « Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes »).

Le second critère, le taux d'émission de CO₂ de scope 1 et 2 rapporté au chiffre d'affaires (TeqCO₂) est un indicateur de référence de la maîtrise des impacts environnementaux des activités, qui constitue un enjeu global et incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie RSE cohérente. Le critère retenu porte sur les émissions de scope 1 et 2, c'est-à-dire les consommations d'énergie directes (associées à des sources fixes de combustion de types gaz et fioul) et indirectes (associées aux achats d'énergie de types électricité et chauffage urbain) de l'ensemble des bureaux, points de vente, entrepôts, salles de spectacles et autres sites à partir desquels s'opèrent les activités, ces émissions correspondant aux postes sur lesquels le Groupe possède de vrais leviers d'actions opérationnels et sur lesquels il focalise donc sa stratégie. **L'objectif seuil n'a pas été atteint sur ce critère qui a été impacté par les mesures gouvernementales de fermeture et de confinement qui ont entraîné l'arrêt total de certaines activités et une baisse significative du chiffre d'affaires sans permettre pour autant une réduction proportionnelle des consommations d'énergie.**

Le troisième critère, la part des effectifs du Groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, est également un indicateur clé de la qualité du dialogue social, composante essentielle de la politique RSE du Groupe, qui s'inscrit sur le principe clair de recherche d'équilibre permanent entre les enjeux économiques et sociaux. Au travers de cette représentation du personnel, le Groupe peut établir un dialogue régulier et constructif notamment sur les sujets concernant les conditions de travail et les enjeux et transformations nécessaires à l'activité du Groupe. **L'objectif fixé a été dépassé.**

Le dernier critère, le percentile ranking de la notation du Dow Jones Sustainability Index, est un critère externe qui porte sur l'évaluation générale de la performance du Groupe en matière de RSE ainsi que sa comparaison par rapport à celle des autres sociétés évaluées. Ce critère permet ainsi de compléter l'évaluation interne faite sur des critères spécifiques par une appréciation externe globale et objective réalisée par un acteur reconnu du secteur et représentative de la perception qu'ont les parties prenantes sur la démarche RSE du Groupe. Ce critère offre par ailleurs les mêmes garanties que les trois premiers critères en matière de transparence et de suivi de la performance du Groupe dans le temps. **L'objectif fixé sur ce critère a également été dépassé, la notation de la Société étant passée de 87 % en 2019 à 93 % en 2020.**

Pour chacun des quatre critères, les niveaux seuils et niveaux cibles ont été fixés de manière à constituer un objectif exigeant et cohérent en prenant en compte, d'une part, les performances historiques du Groupe au cours des 3 précédents exercices et, d'autre part, l'évolution de ses paramètres d'environnement notamment dans le cadre de son recentrage stratégique. Ces critères et objectifs ont par ailleurs été fixés en début d'année avant que l'épidémie de Covid-19 ne produise ses pleins effets.

Part qualitative de la rémunération variable annuelle :

Au titre de l'exercice 2020, Monsieur Arnaud Lagardère a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante avec une implication personnelle très forte de la Gérance dans le contexte inédit de la crise de Covid-19.

Compte tenu de cette appréciation, Monsieur Arnaud Lagardère a décidé d'appliquer un coefficient de **1,25** (identique à 2020 et 2019) aboutissant à un montant de **part variable qualitative égal à 250 000 €** (200 000 € x 1,25) pour chacun de Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano.

Exécution du plan stratégique du Groupe

2020 a marqué l'achèvement du plan de recentrage stratégique avec les cessions de Lagardère Sports à H.I.G Capital en avril et celle de Lagardère Studios à Mediawan réalisée le 30 octobre 2020.

2020 a aussi été marquée par une crise d'une violence inédite avec le Covid-19. Dès le début, la Gérance, en coordination étroite avec la direction des branches, a évalué l'impact de la pandémie sur la dynamique de ses différents marchés afin d'établir une nouvelle feuille de route stratégique visant à permettre (i) à Lagardère Travel Retail de sortir renforcée de la crise à travers la mise en œuvre d'un plan de performance opérationnelle ambitieux, (ii) à Lagardère Publishing de renforcer ses positions pour confirmer son statut de moteur de puissance et (iii) aux autres activités du Groupe de renforcer leur valeur.

Dans le contexte incertain de prolongement de la crise sanitaire, la Gérance s'est également attelée à renforcer la structure financière du Groupe via la souscription d'un prêt garanti par l'État d'un montant de 465 millions d'euros, et l'extension et la renégociation de sa ligne de crédit renouvelable. Dans ce cadre, les covenants financiers ont été redéfinis afin de tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités du Groupe.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

Dans le contexte sans précédent de la pandémie de Covid-19, la Gérance a mis en œuvre avec une grande réactivité des mesures fortes pour répondre au plus vite à cette crise avec comme objectif prioritaire de protéger les collaborateurs, clients et partenaires du Groupe.

Dans le domaine de la Compliance, l'action de la Gérance a porté plus particulièrement dans les domaines de (i) la lutte contre la corruption avec le lancement de la ligne d'alerte éthique, (ii) des sanctions économiques internationales avec la poursuite des formations de sensibilisation auprès des populations les plus exposées et (iii) de la protection des données personnelles avec la conception d'un Pack Compliance pédagogique à destination de tous les salariés.

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2020

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution des parts variables suivantes au titre de l'exercice 2020, qui ne seront versées qu'au cours de l'exercice 2021, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

	Poids (% du montant de référence)	Montants de référence (en euros)	Plafonds (% de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte appliqué au montant de référence	Rémunérations variables	
					Montant à verser (en euros)	(% de la rémunération fixe)
Arnaud Lagardère						
Critères quantifiables financiers	75 %	1 050 000	150 %	0	0	0 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	25 %	350 000		1,125	393 750	34,52 %
Critères qualitatifs	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	100 %	1 400 000	150 %		393 750	34,52 %
Pierre Leroy						
Critères quantifiables financiers	50 %	300 000		0	0	0 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	16,67 %	100 000		1,125	112 500	7,63 %
Critères qualitatifs	33,33 %	200 000	25 %	1,25	250 000	16,96 %
Total	100 %	600 000	75 %		362 500	24,59 %
Thierry Funck-Brentano						
Critères quantifiables financiers	50 %	300 000		0	0	0 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	16,67 %	100 000		1,125	112 500	9,33 %
Critères qualitatifs	33,33 %	200 000	25 %	1,25	250 000	20,73 %
Total	100 %	600 000	75 %		362 500	30,06 %

C) ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

La politique de rémunération approuvée pour l'exercice 2020 prévoyait l'attribution d'actions de performance aux Co-gérants, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, dans des quantités conformes aux règles exposées dans la politique 2021 décrite ci-avant, qui est inchangée sur cet aspect.

Dans le contexte sans précédent créé par la pandémie de Covid-19, la Gérance a décidé de ne procéder à aucune attribution d'actions de performance en 2020. Les deux Co-gérants n'ont ainsi bénéficié d'aucune attribution.

D) AVANTAGES EN NATURE - FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Conformément à la politique de rémunération, les membres de la Gérance ont bénéficié en 2020 d'une voiture de fonction.

La valorisation faite de l'avantage en nature correspondant à l'usage éventuellement personnel qu'ils ont pu en faire s'élève aux montants suivants :

- ▶ pour Monsieur Arnaud Lagardère : 18 616 € ;
- ▶ pour Monsieur Pierre Leroy : 16 281 € ;
- ▶ pour Monsieur Thierry Funck-Brentano : 13 644 €.

E) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé les dispositifs de retraite supplémentaire

2.4.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations des membres de la Gérance selon le format

« à droits aléatoires » régi par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, le régime dont bénéficient les membres de la Gérance a été fermé à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires et leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

Aucun montant n'a été versé aux membres de la Gérance dans le cadre de ce régime. Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2020 à 686 490 euros pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et à 669 144 euros pour Monsieur Thierry Funck-Brentano.

F) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Les membres de la Gérance n'ont perçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2020.

recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	1 140 729 ⁽¹⁾	1 102 705 ⁽¹⁾
Rémunération variable	1 569 750 ⁽²⁾	1 628 200 ⁽²⁾	393 750 ⁽²⁾	1 569 750 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	18 616	18 616	18 616	18 616
Total	2 729 095	2 787 545	1 553 095	2 691 071

(1) Les membres du Comité Exécutif ont décidé de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les mois d'avril et mai 2020.

(2) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions ni actions gratuites depuis qu'il a été nommé au titre de Commandité Gérant en 2003.

▶ **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

▶ **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

▶ **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : néant.

▶ **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 729 095	1 553 095
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	Néant
Total	2 729 095	1 553 095

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	1 474 000 ⁽¹⁾	1 424 867 ⁽¹⁾
Rémunération variable	698 500 ⁽²⁾	723 900 ⁽²⁾	362 500 ⁽²⁾	698 500 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	16 281	16 281	16 281	16 281
Total	2 188 781	2 214 181	1 852 781	2 139 648

(1) Les membres du Comité Exécutif ont décidé de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les mois d'avril et mai 2020.

(2) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : néant.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 16 000.

L'obligation légale de conservation des 32 000 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Pierre Leroy le 1^{er} avril 2018 au titre du plan du 1^{er} avril 2015 a pris fin le 1^{er} avril 2020. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées, d'une part, à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Pierre Leroy et, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

► **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : 5 856.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du plan du 6 avril 2017 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 7 avril 2020, de 5 856 actions, soit un taux d'attribution global de 18,3 %, résultant de l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

► taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2017-2019 : $(6,74 \% + 2,14 \% + 5,63 \%) / 3 = +4,84 \%$;

► niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % (inférieur au niveau seuil de +7,36 %).

Réalisation de l'objectif de flux opérationnels consolidés Groupe :

► montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés Groupe sur la période 2017-2019 : $(318 + 455 + 474) = 415,6 \text{ M€}$;

► niveau d'atteinte de l'objectif $(415,6 - 349,5) / (529,6 - 349,5) = 36,7 \%$.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 188 781	1 852 781
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	524 480	0
Total	2 713 261	1 852 781

M. Thierry Funck-Brentano

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2019		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 206 000	1 206 000	1 206 000 ⁽¹⁾	1 165 800 ⁽¹⁾
Rémunération variable	698 500 ⁽²⁾	723 900 ⁽²⁾	362 500 ⁽²⁾	698 500 ⁽²⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	-	-
Avantages en nature	13 644	13 644	13 644	13 644
Total	1 918 144	1 943 544	1 582 144	1 877 944

(1) Les membres du Comité Exécutif ont décidé de réduire de 20 % leur rémunération fixe sur les mois d'avril et mai 2020.

(2) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.

► **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.

► **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : néant.

► **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 24 000.

L'obligation légale de conservation des 32 000 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Thierry Funck-Brentano le 1^{er} avril 2018 au titre du plan du 1^{er} avril 2015 a pris fin le 1^{er} avril 2020. Conformément aux règles de conservation arrêtées par le Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions légales, un quart de ces actions demeure néanmoins soumis à une obligation de conservation jusqu'à la cessation de ses fonctions. La valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Thierry Funck-Brentano étant supérieure à un an de rémunération fixe et variable, l'obligation de conservation prévue en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef et portant sur un autre quart des actions s'est trouvée levée.

► **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : 5 856.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Thierry Funck-Brentano dans le cadre du plan du 6 avril 2017 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le 7 avril 2020, de 5 856 actions, soit un taux d'attribution global de 18,3 %, résultant de l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

- taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2017-2019 : $(6,74 \% + 2,14 \% + 5,63 \%) / 3 = +4,84 \%$;
- niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % (inférieur au niveau seuil de +7,36 %).

Réalisation de l'objectif de flux opérationnels consolidés Groupe :

- montant annuel moyen de flux opérationnels consolidés Groupe sur la période 2017-2019 : $(318 + 455 + 474) = 415,6 \text{ M€}$;
- niveau d'atteinte de l'objectif $(415,6 - 349,5) / (529,6 - 349,5) = 36,7 \%$.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2019	Exercice 2020
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	1 918 144	1 582 144
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	524 480	Néant
Total	2 442 624	1 582 144

Options de souscription ou d'achat d'actions ⁽¹⁾

	Plans échus					
	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Date d'assemblée	23 mai 2000		23 mai 2000 et 13 mai 2003	11 mai 2004		2 mai 2006
Date du Conseil ou du Directoire selon le cas	Ne concerne pas la société Lagardère SCA qui est une Commandite par Actions Date d'attribution = date de décision de la Gérance					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées ⁽¹⁾	1 271 740 ^(*)	1 313 639 ^(*)	1 453 451 ^(*)	1 577 677 ^(**)	1 736 769 ^(**)	1 919 029 ^(**)
Dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux ⁽¹⁾ :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	0	0	0	0
Monsieur Pierre Leroy	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Point de départ d'exercice des options	19/12/2003	19/12/2004	18/12/2005	20/11/2006	21/11/2007	14/12/2008
Date d'expiration	19/12/2008	19/12/2009	18/12/2013	20/11/2014	21/11/2015	14/12/2016
Prix de souscription ou d'achat	46,48 € ^(*)	51,45 € ^(*)	51,45 € ^(*)	41,64 € ^(**)	45,69 € ^(**)	44,78 € ^(**)
Nombre d'actions acquises au 28 février 2019	30 336 ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques :						
Monsieur Arnaud Lagardère	50 560	50 554	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy		30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Philippe Camus	20 224	20 222	30 333	30 336	50 000	50 000
Monsieur Dominique D'Hinnin	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Monsieur Thierry Funck-Brentano	30 336	30 333	40 444	50 433	62 345	62 350
Options de souscription ou d'achat ⁽¹⁾ d'actions restantes en fin d'exercice 2018 :						
Monsieur Arnaud Lagardère	0	0	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	0	0	0	0	0	0
Monsieur Dominique D'Hinnin	0	0	0	0	0	0
Monsieur Thierry Funck-Brentano	0	0	0	0	0	0

(1) Il s'agit en l'espèce uniquement de plans d'achat d'actions.

(2) Levée le 20/12/2005 de Monsieur Pierre Leroy.

(*) Après ajustement du 06/07/2005.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Après ajustements des 06/07/2005 et 20/06/2014.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n°10
Date d'assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13	03/05/16	03/05/16	03/05/16	10/05/19
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15	09/05/16	06/04/17	16/04/18	14/05/19
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000	64 000	64 000	64 000
dont nombre attribué à :										
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18	10/05/19	07/04/20	17/04/21	15/05/22
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20	10/05/21	07/04/22	17/04/23	15/05/24
Conditions de performance	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Nombre d'actions acquises au 31 mars 2021	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	96 000	47 180	11 712	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	3 981	0	16 820	52 288	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	-	-
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2019 (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	64 000	64 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	-	-	-	32 000	32 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	-	-	-	-	-	-	-	32 000	32 000

(*) La société Lagardère SCA étant une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépend de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution.

(**) Après ajustement du 20/06/2014.

(***) Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, ne bénéficie d'aucune action de performance.

(****) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50% restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 2.4.1.2.B ci-dessus).

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite complémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Gérant Date début mandat : } Renouvelé le 17 août 2020 pour une durée de quatre ans Date fin mandat :		X	X ⁽²⁾			X		X
Pierre Leroy Fonction : Gérant ^(a) Date début mandat : Date fin mandat :		N.A. ⁽¹⁾	X ⁽²⁾			X ⁽³⁾		X
Thierry Funck-Brentano Fonction : Gérant ^(b) Date début mandat : Date fin mandat :		N.A. ⁽¹⁾	X ⁽²⁾			X ⁽³⁾		X

(a) Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco dont le mandat de Gérant a été renouvelé le 9 mars 2016 pour une période de six ans.

(b) Directeur Général Délégué de la société anonyme Arjil Commanditée-Arco, nommé en cette qualité le 10 mars 2010 pour une période de six ans et renouvelé le 9 mars 2016 pour la même période.

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les sociétés en commandite par actions.

(2) Voir paragraphe 2.4.1.2.C B) *supra*.

(3) Voir paragraphe 2.4.1.2.C C) *supra*.

RATIOS D'ÉQUITÉ

L'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 a instauré l'obligation de présenter au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, pour chacun des dirigeants mandataires sociaux :

- ▶ les ratios entre, d'une part, la rémunération du dirigeant et, d'autre part, les rémunérations moyenne et médiane, sur une base équivalent temps plein, des salariés de la Société autres que les dirigeants ;
- ▶ l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants, et des ratios susvisés, au cours des cinq exercices les plus récents au moins.

En complément de cette obligation légale, le Code Afep-Medef recommande que les sociétés cotées ayant peu de salariés publient ces informations en retenant un périmètre plus représentatif de la masse salariale ou des effectifs en France, en précisant que 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre représentatif.

La société Lagardère SCA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluant pas les membres de la Gérance qui sont employés par la société Lagardère Management.

Les tableaux ci-dessous présentent ainsi les informations requises, d'une part, (i) sur le périmètre correspondant à la société Lagardère SCA, conformément aux termes des dispositions impératives de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 appliquées volontairement et, d'autre part, (ii) sur le périmètre correspondant à l'ensemble des sociétés françaises contrôlées exclusivement par Lagardère SCA au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce, conformément à la recommandation 26.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère.

Pour chacun des exercices 2016 à 2020, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

Les rémunérations incluent, pour les dirigeants comme pour les salariés, les parts fixes, les parts variables et les rémunérations exceptionnelles versées au cours de l'exercice indiqué, sur une base brute.

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les montants indiqués incluent également les valorisations (en norme IFRS) des **actions gratuites, attribuées au cours de l'exercice**. Il convient toutefois de préciser que cette valorisation, qui est celle des droits initialement attribués, ne correspond par principe pas à la valorisation des actions effectivement livrées à la fin de la période d'acquisition, qui dépend, elle, à la fois (i) du cours de bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées. Sur ce dernier volet, il est précisé que sur les plans attribués en 2016, 2017 et 2018, le taux global moyen de livraison des actions aux membres de la Gérance a été de 31 %. Par ailleurs, la valeur des actions au jour de leur livraison ne correspond toujours pas à une rémunération versée aux dirigeants puisque les actions ne peuvent en toute hypothèse pas être cédées avant au moins deux années et doivent encore être conservées au-delà pour 50 % d'entre elles.

Les montants indiqués dans les tableaux ci-dessous n'incluent pas, en revanche, la valorisation des avantages en nature et, pour les salariés, les éléments d'épargne salariale (intéressement, participation, etc.), ces éléments ne pouvant pas être remontés pour l'ensemble des salariés du périmètre France.

Enfin, les critères de performance retenus sont les critères financiers utilisés pour la détermination de la part variable annuelle des membres de la Gérance au titre des exercices 2015 à 2020 :

- ▶ le taux de progression du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) déterminé selon les règles définies dans la guidance donné au marché ; et,
- ▶ les flux opérationnels consolidés, critère représentatif du flux de trésorerie dégagé par l'exploitation des activités opérationnelles du Groupe.

Les rémunérations indiquées pour chaque exercice étant les rémunérations versées, ces indicateurs de performance sont donnés à chaque fois pour l'exercice N-1, exercice au titre duquel ils ont été appréciés pour la détermination des parts variables versées au cours de l'exercice N.

M. Arnaud Lagardère

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 851 822	2 851 822	2 445 529	2 768 929	2 672 455
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	444 525	415 095	328 974	352 018	277 431
Ratio vs rémunération moyenne Société	6	7	7	8	10
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	269 460	255 548	251 902	260 472	212 681
Ratio vs rémunération médiane Société	11	11	10	11	13
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	55 032	57 659	56 468	56 098	52 338
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	52	49	43	49	51
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France* (en €)	50 985	51 771	50 535	50 745	50 675
Ratio vs rémunération médiane Groupe France*	56	55	48	55	53
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+8,84	+13,5	+6,74	+2,14	+5,63
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	523,7	457,9	318,2	482,5	513,6

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

M. Pierre Leroy

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 837 485*	2 959 280*	2 702 440*	2 722 380*	2 123 367
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	444 525	415 095	328 974	352 018	277 431
Ratio vs rémunération moyenne Société	6	7	8	8	8
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	269 460	255 548	251 902	260 472	212 681
Ratio vs rémunération médiane Société	11	12	11	10	10
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	55 032	57 659	56 468	56 098	52 338
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	52	51	48	49	41
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France** (en €)	50 985	51 771	50 535	50 745	50 675
Ratio vs rémunération médiane Groupe France**	44	43	42	43	42
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+8,84	+13,5	+6,74	+2,14	+5,63
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	523,7	457,9	318,2	482,5	513,6

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 32 000 droits à actions de performance. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2016, 2017 et 2018 est de 31 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

(**) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

M. Thierry Funck-Brentano

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 569 485*	2 681 280*	2 434 440*	2 454 380*	1 864 300
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	444 525	415 095	328 974	352 018	277 431
Ratio vs rémunération moyenne Société	6	6	7	7	7
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	269 460	255 548	251 902	260 472	212 681
Ratio vs rémunération médiane Société	10	11	10	9	9
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	55 032	57 659	56 468	56 098	52 338
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	47	47	43	44	36
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France** (en €)	50 985	51 771	50 535	50 745	50 675
Ratio vs rémunération médiane Groupe France**	39	38	36	38	37
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+8,84	+13,5	+6,74	+2,14	+5,63
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	523,7	457,9	318,2	482,5	513,6

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 32 000 droits à actions de performance. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2016, 2017 et 2018 est de 31 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

(**) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020.

2.4.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 AUX MEMBRES DE LA GÉRANCE

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 aux membres de

la Gérance, sont soumis, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 102 705 €	1 140 729 €	<ul style="list-style-type: none"> La rémunération fixe brute attribuée en 2020 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2009. Dans le contexte de la crise du Covid-19, Monsieur Arnaud Lagardère a décidé de réduire sa rémunération de 20 % sur les deux mois d'avril et mai 2020 pour allouer les montants correspondants au fonds de solidarité Covid-19 créé par la Société en faveur de ses salariés, collaborateurs et partenaires.
Rémunération variable annuelle	1 569 750 € (montant attribué au titre de 2019 approuvé à 72,48 % lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 - 10 ^e résolution)	393 750 €	<ul style="list-style-type: none"> Cette rémunération variable annuelle est uniquement basée sur des critères quantifiables financiers, à hauteur de 75 %, et extra-financiers RSE, à hauteur de 25 %. Les critères financiers sont liés aux performances 2020 du Groupe (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2020 et le Résop Groupe réalisé en 2019) (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel). Les critères extra-financiers RSE sont liés aux performances 2020 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, émission de CO₂ de scope 1 et 2 par millions d'euros de chiffre d'affaires, taux des effectifs du groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel). Les taux de réalisation sont appliqués à un montant de référence égal à (i) 1 050 000 € pour les critères financiers (soit un poids de 75 %) et à (ii) 350 000 € pour les critères extra-financiers RSE (soit un poids de 25 %). Le montant de la rémunération variable annuelle est plafonné à 150 % de la rémunération fixe. Compte tenu des taux de réalisation atteint en 2020 (0 sur les critères financiers arrêtés en février 2020 avant que la crise du Covid-19 ne produise pleinement ses effets sur le Groupe, et 1,125 sur les critères extra-financiers RSE), la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'est élevée à 34,52 % de sa rémunération fixe annuelle en 2020.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis qu'il est devenu Gérant en 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2020.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2020.
Avantages en nature		18 616 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▶ Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 686 490 €, soit environ 25,69 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2020. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2020.

Pierre Leroy

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 424 867 €	1 474 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La rémunération fixe brute attribuée en 2020 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011. Dans le contexte de la crise du Covid-19, Monsieur Pierre Leroy a décidé de réduire sa rémunération de 20 % sur les deux mois d'avril et mai 2020 pour allouer les montants correspondants au fonds de solidarité Covid-19 créé par la Société en faveur de ses salariés, collaborateurs et partenaires.
Rémunération variable annuelle	698 500 € (montant attribué au titre de 2019 approuvé à 72,48 % lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 - 11 ^e résolution)	362 500 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération variable annuelle comprend : <ul style="list-style-type: none"> - une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> • à hauteur de 75 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2020 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2020 et le Résop Groupe réalisé en 2019) (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; • à hauteur de 25 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2020 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, émission de CO₂ de scope 1 et 2 par millions d'euros de chiffre d'affaires, taux des effectifs du Groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; - une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 400 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 200 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 66,66 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 33,33 % sur des critères qualitatifs. ▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2020 (0 sur les critères financiers arrêtés en février 2020 avant que la crise du Covid-19 ne produise pleinement ses effets sur le Groupe, 1,125 sur les critères extra-financiers RSE et 1,25 sur les critères qualitatifs), la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy s'est élevée à 24,59 % de sa rémunération fixe annuelle en 2020.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans le contexte sans précédent créé par la pandémie de Covid-19, la Gérance a décidé de ne procéder à aucune attribution d'actions de performance en 2020. ▶ Aucune attribution d'options d'actions ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2020.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2020.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2020.
Avantages en nature		16 281 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▶ Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 686 490 €, soit environ 32,33 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2020. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2020.

Thierry Funck-Brentano

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 165 800 €	1 206 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La rémunération fixe brute attribuée en 2020 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011. Dans le contexte de la crise du Covid-19, Monsieur Thierry Funck-Brentano a décidé de réduire sa rémunération de 20 % sur les deux mois d'avril et mai 2020 pour allouer les montants correspondants au fonds de solidarité Covid-19 créé par la Société en faveur de ses salariés, collaborateurs et partenaires.
Rémunération variable annuelle	698 500 € (montant attribué au titre de 2019 approuvé à 72,48 % lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 - 12 ^e résolution)	362 500 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération variable annuelle comprend : <ul style="list-style-type: none"> - une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> • à hauteur de 75 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2020 (taux de progression du Résop Groupe et montant des flux opérationnels consolidés des sociétés intégrées comparés respectivement à l'objectif de progression du Résop Groupe annoncé comme « guidance » au marché et au montant des flux opérationnels consolidés budgété en début d'exercice ; la moyenne des résultats de ces deux paramètres étant ensuite éventuellement corrigée, uniquement à la baisse, du taux résultant du rapport entre le Résop Groupe réalisé en 2020 et le Résop Groupe réalisé en 2019) (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; • à hauteur de 25 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2020 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes cadres exécutifs, émission de CO₂ de scope 1 et 2 par millions d'euros de chiffre d'affaires, taux des effectifs du Groupe bénéficiant d'une représentation du personnel, classement dans le Dow Jones Sustainability Index) (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; - une part qualitative basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 2.4.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 400 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 200 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 66,66 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 33,33 % sur des critères qualitatifs. ▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2020 (0 sur les critères financiers arrêtés en février 2020 avant que la crise du Covid-19 ne produise pleinement ses effets sur le Groupe, 1,125 sur les critères extra-financiers RSE et 1,25 sur les critères qualitatifs), la rémunération variable annuelle de Monsieur Thierry Funck-Brentano s'est élevée à 30,06 % de sa rémunération fixe annuelle en 2020.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans le contexte sans précédent créé par la pandémie de Covid-19, la Gérance a décidé de ne procéder à aucune attribution d'actions de performance en 2020. ▶ Aucune attribution d'options d'actions ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2020.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2020.
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano n'a eu droit à ni reçu aucune rémunération d'administrateur au titre de l'exercice 2020.
Avantages en nature		13 644 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Thierry Funck-Brentano.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Thierry Funck-Brentano bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▶ Au 31 décembre 2020, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Thierry Funck-Brentano conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 669 144 €, soit environ 35,89 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2020. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Thierry Funck-Brentano au titre de l'exercice 2020.

2.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RFA

Le présent chapitre a pour objet de présenter, d'une part, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance de la Société et, d'autre part, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués

au titre de l'exercice 2020 à ces derniers ; lesquels politique et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

2.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément aux dispositions légales, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance a été établie par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 28 février 2020, sur la base des propositions formulées par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE lors de sa réunion du 25 février 2020. Le Conseil de Surveillance a décidé, lors de sa réunion du 26 avril 2021, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 30 mars 2021, de reconduire cette politique pour l'exercice 2021.

Les éléments de rémunération des membres du Conseil de Surveillance pour 2021 sont déterminés, attribués, ou pris dans ce cadre.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Il est alloué au Conseil de Surveillance une rémunération fixe annuelle (anciennement « jets de présence ») dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Depuis une résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 10 mai 2011 adoptée à 98,25 % des voix, ce montant global de rémunération annuelle s'élève à 700 000 euros.

Les critères de répartition de cette rémunération sont les suivants. Ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil de Surveillance, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- ▶ chaque membre du Conseil de Surveillance a droit à une part de base ;
- ▶ chaque membre du Comité d'Audit a droit à 2 parts supplémentaires ;
- ▶ chaque membre du Comité Stratégique a droit à 1,5 part supplémentaire ;
- ▶ chaque membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a droit à 1,5 part supplémentaire ;
- ▶ les Présidences tant du Conseil que des Comités donnent droit à une part supplémentaire.

La valeur de la part de base est égale au quotient du montant global divisé par le nombre de parts.

Par ailleurs, 60 % de cette rémunération est versée en fonction de l'assiduité personnelle de chaque membre aux réunions du Conseil de Surveillance et des Comités dont il est le cas échéant membre.

Le règlement de la rémunération est effectué par Lagardère SCA, sur une base annuelle en début d'année pour la rémunération due au titre de l'exercice écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil de Surveillance, en ce inclus son Président, ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés du Groupe sont titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

Les éléments de rémunération des membres du Conseil de Surveillance sont régulièrement analysés afin, d'une part, de les comparer aux pratiques des autres émetteurs ou pairs du secteur sur la base notamment d'études publiques ou privées et, d'autre part, de vérifier leur alignement avec les dernières évolutions des meilleures pratiques de gouvernance (Recommandations du Code Afep-Medef, Rapports AMF et HCGE, etc.).

La politique ainsi mise en œuvre, qui se traduit par une rémunération dont le montant global, fixé par les actionnaires en Assemblée Générale, n'a pas évolué depuis 2011 et prend en compte la présence effective des membres aux réunions des Conseil et Comités pour la détermination d'une part variable prépondérante, permet d'aboutir à une rémunération mesurée, équilibrée et équitable qui respecte parfaitement l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société.

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76 III. du Code de commerce, le Conseil de Surveillance pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe et de sa pérennité.

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

2.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020

Cette section comprend notamment, concernant les membres du Conseil de Surveillance, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Les tableaux de cette section présentent les rémunérations selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

2.5.2.1 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application des règles de répartition des « jetons de présence » exposées dans la politique de rémunération décrite ci-dessus, les membres du Conseil de Surveillance ont perçu les rémunérations suivantes :

en euros	Montant attribué au titre de 2019 versé en 2020	Montant attribué au titre de 2020 versé en 2021
Nathalie Andrieux	63 926,94	14 634,15
Jamal Benomar	21 308,98 ⁽¹⁾	47 500,00 ⁽¹⁾
Valérie Bernis	-	13 414,63
Martine Chêne	21 308,98	8 536,59
Georges Chodron de Courcel	13 850,84	-
François David	127 853,88	15 853,66
Michel Defer	-	2 134,15
Yves Guillemot	18 112,63	13 658,55
Soumia Malinbaum	63 926,94	53 353,66
Hélène Molinari	63 926,94	13 109,76
Guillaume Pepy	-	109 146,34
Gilles Petit	41 552,51	103 658,54
François Roussely	5 327,25	-
Nicolas Sarkozy	-	49 939,02
Xavier de Sarrau	106 544,90 ⁽¹⁾	8 231,71 ⁽¹⁾
Aline Sylla-Walbaum	63 926,94 ⁽¹⁾	39 024,39
Susan M. Tolson	21 308,98 ⁽¹⁾	57 926,83 ⁽¹⁾
Patrick Valroff	63 926,94	138 719,51
Montant total	696 803,65 ⁽¹⁾	688 841,49 ⁽¹⁾

(1) Une retenue à la source est prélevée sur ce montant.

2.5.2.2 PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Monsieur Patrick Valroff n'a bénéficié d'aucun autre élément de rémunération que les jetons de présence attribués en conformité avec les règles de répartition exposées au paragraphe 2.5.1.

Tableau sur les rémunérations perçues				
	Exercice 2019 ⁽¹⁾		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations	63 926,94 ⁽²⁾	58 721,70	138 719,51 ⁽³⁾	63 926,94
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	63 926,94	58 721,70	138 719,51	63 926,94

(1) M. Patrick VALROFF a été nommé Président du Conseil de Surveillance le 4 décembre 2019.

(2) Montant correspondant à trois parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.

(3) Montant correspondant à six parts et demi associées à un taux d'assiduité de 100 %.

RATIOS D'ÉQUITÉ

Les ratios d'équité ont été calculés selon la même méthodologie que celle utilisée pour les membres de la Gérance (cf. § 2.4.2.1).

Patrick Valroff

	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	57 931	55 263	55 629	58 721	63 926
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	444 525	415 095	328 974	352 018	277 431
Ratio vs rémunération moyenne Société	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	269 460	255 548	251 902	260 472	212 681
Ratio vs rémunération médiane Société	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	55 032	57 659	56 468	56 098	52 338
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	1	1	1	1	1,2
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France ^(*) (en €)	50 985	51 771	50 535	50 745	50 675
Ratio vs rémunération médiane Groupe France ^(*)	1,1	1,1	1,1	1,1	1,3

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

2.5.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 AU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Dans le cadre de l'application des dispositions légales, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 au Président du Conseil de Surveillance, seront soumis, conformément aux dispositions de l'article

L. 22-10-77 II. du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

Patrick Valroff

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucune rémunération fixe annuelle.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable annuelle au bénéfice de Monsieur Patrick Valroff n'est pas prévu.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Patrick Valroff n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Patrick Valroff n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison d'un mandat	63 926,94 € (montant attribué au titre de 2019)	138 719,51 €	<p>► Ce montant correspond à la rémunération due à Monsieur Patrick Valroff en 2021 au titre de l'exercice 2020, en ses qualités de Président du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique.</p> <p>► L'enveloppe globale de la rémunération du Conseil s'élève à un montant de 700 000 € fixé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2011. Au titre de l'exercice 2020, chaque membre du Conseil recevait une part, les membres du Comité d'Audit recevaient deux parts supplémentaires, les membres du Comité Stratégique et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE recevaient une part et demie supplémentaire et les Présidents du Conseil et des Comités recevaient chacun une part supplémentaire, la valeur de la part étant égale au résultat du montant de l'enveloppe globale divisé par le nombre total de parts. La partie variable de la rémunération versée en fonction de l'assiduité est de 60 %.</p> <p>► Ce montant dû à Monsieur Patrick Valroff au titre de l'exercice 2020 correspond à 6,5 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.</p>
Avantages en nature	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Patrick Valroff.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Patrick Valroff.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	► Sans objet – Monsieur Patrick Valroff ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

2.6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RFA

2.6.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPÊCHEMENT D'AGIR EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU DE GÉRANT OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance ;
- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- ▶ dans le cadre d'une procédure judiciaire, Nicolas Sarkozy a été condamné par jugement du 1^{er} mars 2021 à une peine de trois ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, des chefs de corruption et trafic d'influence. M. Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ce jugement et demeure par conséquent présumé innocent.

Ce jugement de première instance n'affecte en rien la capacité de Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance de la Société. Aucune autre incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil de Surveillance ou d'un Gérant par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- ▶ aucun des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

2.6.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU UN GÉRANT À LAGARDÈRE SCA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SCA, aucun des membres du Conseil de Surveillance ou de la Gérance n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SCA ou l'une de ses filiales, à l'exception, en ce qui concerne les membres du Conseil de Surveillance du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realize et le Groupe (cf. section 2.3.1), et, en ce qui concerne

la Gérance, du contrat de service liant Lagardère Management, société intégralement détenue par Monsieur Arnaud Lagardère, et Lagardère Ressources. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 2.8.1 du Document d'enregistrement universel et au rapport spécial des Commissaires aux Comptes (§ 5.8).

2.6.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, clients, fournisseurs ou autres, en vertu desquels les membres du Conseil de Surveillance ou les Gérants auraient été sélectionnés.

À la connaissance de Lagardère SCA, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SCA, des membres du Conseil de Surveillance ou des Gérants et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

2.6.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE OU PAR LES GÉRANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SCA

À la connaissance de Lagardère SCA :

- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de Surveillance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres de Lagardère SCA inscrites dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance (cf. § 2.3.2) ;

- ▶ il n'existe aucune restriction acceptée par les membres de la Gérance concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société à l'exception :
 - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SCA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;

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

- des obligations de conservation applicables aux actions de performance attribuées, en application des règles fixées par l'Assemblée Générale et le Conseil de Surveillance conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code Afep-Medef (cf. rapport spécial de la Gérance § 2.9.9) ;
- s'agissant de Monsieur Arnaud Lagardère, du droit de veto dont dispose la société Financière Agache, sur toute décision de Lagardère Capital de céder des actions Lagardère SCA, tant que Financière Agache détiendra au moins 5 % du capital social de Lagardère Capital aux termes du pacte conclu le 24 septembre 2020 (cf. Avis AMF 220C3883).

2.6.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SCA RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEURS PROCHES AU COURS DE L'EXERCICE 2020

2.6.5.1 GÉRANCE

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, les opérations suivantes réalisées au cours de l'exercice 2020 ont été déclarées par les membres de la Gérance et les personnes qui leur sont liées :

PIERRE LEROY

Monsieur Pierre Leroy, Co-gérant, a acquis définitivement, le 7 avril 2020, 5 856 actions Lagardère SCA au titre du plan d'actions de performance du 6 avril 2017.

THIERRY FUNCK-BRENTANO

Monsieur Thierry Funck-Brentano, Co-gérant, a acquis définitivement, le 7 avril 2020, 5 856 actions Lagardère SCA au titre du plan d'actions de performance du 6 avril 2017.

2.6.5.2 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

Aucune autre opération sur les titres de la Société n'a été déclarée par les membres de la Gérance ou du Conseil de Surveillance ou par les personnes qui leur sont liées, au cours de l'exercice écoulé.

2.7 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE

RFA

2.7.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Arnaud Lagardère en sa qualité de Gérant de Lagardère SCA, réunit autour de lui les responsables des grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe.

Deux d'entre eux, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, sont également membres de la Gérance et ont le statut de dirigeant mandataire social exécutif, comme Monsieur Arnaud Lagardère.

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs missions.

Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

Le Comité Exécutif est composé de :

Arnaud Lagardère,	Gérant-Commandité, Président du Conseil de Gérance	} Gérance
Pierre Leroy,	Co-gérant, Secrétaire Général	
Thierry Funck-Brentano,	Co-gérant, Directeur des Relations humaines, de la Communication, et du Développement durable	
Ramzi Khiroun,	Porte-parole de la Gérance, Directeur des Relations Extérieures	
Sophie Stabile,	Directrice Financière du Groupe	

2.7.2 LE CONSEIL DE GÉRANCE

Cet organe collégial a été créé en 2020 dans le cadre de la définition de la nouvelle feuille de route stratégique du Groupe, dont le pilotage implique l'association active des dirigeants des branches.

Au sein de cette instance de partage de l'information et de la coordination des actions définies par la Gérance de la Société, siègent les membres du Comité Exécutif et les dirigeants respectifs de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

2.7.3 LE COMITÉ ÉLARGI

La Gérance s'appuie enfin également sur le Comité Élargi qui est constitué des membres du Conseil de Gérance auxquels s'ajoutent la Directrice Générale de Lagardère News, la Secrétaire Générale

Adjointe et Directrice de la Gouvernance et la Directrice de la RSE de Lagardère SCA. Ce Comité se réunit mensuellement.

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

2.7.4 POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES-HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

Avec 65 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2020 et 57 % parmi les managers, le groupe Lagardère est un groupe très féminisé.

Le Comité Exécutif du Groupe a accueilli en 2020 une première femme, sa Directrice Financière, conduisant à un taux de féminisation de 20 % et le Comité Exécutif Élargi compte pour sa part 40 % de femmes. Le Comité Exécutif International de Lagardère Publishing affiche un taux de féminisation de 60 %, le Comité de Direction de Lagardère Travel Retail de 18 % et le Comité Exécutif de Lagardère News de 40 %.

La représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à hautes responsabilités fait partie des engagements prioritaires de la politique RSE du Groupe. Lagardère a notamment adhéré aux Women Empowerment Principles de l'ONU et à l'initiative STOpE de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise.

Au titre de cet engagement et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel Lagardère SCA adhère, la Gérance a arrêté une politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe, laquelle est soumise à l'examen régulier du Conseil de Surveillance et de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Au niveau de l'ensemble des cadres exécutifs du Groupe, qui représentaient à fin 2020 environ 600 personnes, la Gérance avait fixé comme objectif d'atteindre 45 % de femmes en 2021. Cet objectif a été largement dépassé puisque le taux de femmes a atteint 51 % au 31 décembre 2020.

Afin d'aller plus loin et de progresser encore sur cet enjeu stratégique, la Gérance a décidé de concentrer désormais les efforts sur un périmètre plus restreint et plus représentatif du top management au sein du Groupe. Celui-ci correspond (i) aux membres du Comité Exécutif Élargi et à leurs N-1, (ii) aux membres des Comités Exécutifs et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News ainsi que des filiales de plus de 500 salariés, (iii) aux dirigeants des entités de moins de 500 salariés, en France et à l'étranger.

Ce périmètre, qui comptait environ 300 personnes à fin 2020, soit environ 1 % de l'effectif total du Groupe, a été arrêté en tenant compte de ses spécificités et notamment de sa forte décentralisation et de son exposition internationale.

Sur ce nouveau périmètre, qui comptait 42 % de femmes en 2020, la Gérance a fixé un objectif de féminisation de 45 % à atteindre d'ici à fin 2024, par la mise en œuvre de divers plans d'actions qui incluent :

- ▶ la recherche dans les processus de recrutement de postes à responsabilités d'une représentation équilibrée jusque dans les phases de short-list ;
- ▶ la préparation, dans le cadre des revues de talents, de plans de succession intégrant une meilleure mixité ;
- ▶ les actions du réseau « LL by Lagardère » et notamment le programme de mentorat interne ;
- ▶ l'intégration d'objectifs de mixité femmes-hommes parmi les critères RSE conditionnant l'attribution des éléments de rémunération variable court terme et long terme de la Gérance et des cadres dirigeants du Groupe ;
- ▶ la formation et la sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans le recrutement sur l'importance de la diversité et les biais liés aux stéréotypes ;
- ▶ la sensibilisation de tous les salariés au sexisme ordinaire en entreprise ;
- ▶ les communications régulières du management sur la mixité.

Sous l'autorité des dirigeants de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, des comités de pilotage, composés notamment des directeurs des Ressources Humaines et des directeurs de la RSE, suivent chaque année la mise en place des plans d'actions et les évolutions atteintes. Pour le périmètre global du groupe Lagardère, le comité RH est chargé de la supervision des plans d'actions, sous l'autorité du Directeur des Relations humaines, de la Communication et de la RSE et Co-Gérant.

2.8 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DE LA GÉRANCE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

RFA

2.8.1 CONVENTION D'ASSISTANCE

Depuis 1988, la société Lagardère Capital & Management (« LC&M »), créée par Jean-Luc Lagardère, apporte au Groupe comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- ▶ à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- ▶ au plan de la réflexion et de l'action, d'apporter au Groupe un ensemble de services de management de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarii de stratégie économique et financière, le suivi des plans ;
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités d'action ;
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement ;
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions) ;
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées ;
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite, s'implanter ;
 - la gestion des Ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel ;
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, LC&M emploie les personnes qui composent le Comité Exécutif du Groupe, lequel a pour rôle d'assister les Gérants dans l'exécution de leurs mandats.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant LC&M à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe.

Depuis un avenant conclu en 2004, la rémunération au titre de cette Convention d'Assistance est égale au montant des charges exposées dans le cadre de l'exécution de la mission, majoré (conformément aux prescriptions fiscales et aux usages de place) d'une marge de 10 % plafonnée en valeur absolue à un montant de 1 million d'euros (montant qui s'est en pratique appliqué chaque année depuis 2004). Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004 et l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 11 mai 2004.

Dans le cadre de l'entrée de Groupe Arnault, via sa filiale Financière Agache, au capital de la société LC&M le 24 septembre 2020, la Convention d'Assistance et l'ensemble des éléments liés à son exécution, en ce inclus les contrats de travail des membres du Comité Exécutif et l'engagement de retraite supplémentaire à leur bénéfice, ont été préalablement transférés, sans aucune modification, à une nouvelle entité, Lagardère Management, intégralement détenue par la société Lagardère SAS, elle-même intégralement détenue par M. Arnaud Lagardère, aux termes d'une opération d'apport partiel d'actifs emportant transmission universelle de patrimoine. Le Conseil de Surveillance de Lagardère SCA a

pris acte de ce transfert de la Convention d'Assistance lors de sa réunion du 24 mai 2020.

Ainsi, depuis le 31 août 2020, la société Lagardère Management, dont Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy sont respectivement Président et Directeur Général, s'est substituée de plein droit à la société LC&M dans l'exécution de la Convention d'Assistance. Aux plans comptable et fiscal, l'opération a pris effet rétroactivement au 1^{er} juillet 2020.

Les charges exposées dans l'exercice de la mission, qui forment l'assiette de la rémunération due au titre de la Convention d'Assistance, se décomposent en trois grandes catégories de coûts, que le groupe Lagardère aurait en toute hypothèse supportés.

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 82 % pour 2020) regroupe les rémunérations des membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées (taxe sur les salaires, contribution sur les actions de performance attribuées) et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

Conformément à la réglementation applicable, les rémunérations sont décrites en détails dans le rapport annuel publié par la Société. En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, depuis 2014, les rémunérations attribuées aux membres de la Gérance sont soumises au vote des actionnaires et recueillent toujours des taux d'approbation élevés. Depuis l'exercice 2020, la politique encadrant ces rémunérations est elle-même soumise au vote des actionnaires conformément au dispositif légal de « say on pay » contraignant que la Société a décidé d'appliquer volontairement afin de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance.

S'agissant du régime de retraite supplémentaire, il est également décrit en détails dans le rapport annuel et soumis au vote des actionnaires comme les autres éléments de rémunération.

La deuxième catégorie de charges, qui représente environ 12,5 % en 2020, correspond à l'environnement de travail des membres du Comité Exécutif (bureaux, matériels et mobiliers, salles de réunion, prestations de secrétariat, voitures de services, télécommunications, etc.).

LC&M et, désormais, Lagardère Management n'ayant pas de moyens propres, ces éléments font partie de la structure du groupe Lagardère, qui les met à disposition. Ainsi, les charges correspondantes sont contrôlées par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe qui détermine le montant facturé à LC&M, puis à compter de 2020, à Lagardère Management au titre de l'utilisation qui en est faite par ces dernières. Depuis une douzaine d'années, ce montant est stabilisé à 1,9 M€ et c'est le même montant que LC&M et Lagardère Management reportent donc à l'euro près dans leur propre facturation au groupe Lagardère.

Enfin, la troisième et dernière catégorie, qui représente environ 5,5 % en 2020, regroupe les autres frais divers encourus pour l'exercice de la mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère (selon un schéma identique aux frais d'environnement), (ii) à des honoraires de consultants extérieurs

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

auxquels LC&M puis Lagardère Management ont été amenées à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

Ainsi, la structure contractuelle mise en place permet de rassembler, de façon lisible et transparente, les différentes charges composant le coût total de direction générale du Groupe et de soumettre celles-ci à la procédure légale de contrôle des conventions réglementées.

Dans le cadre de cette procédure, la Convention d'Assistance fait l'objet d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance et de mentions dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes établi conformément à l'article L. 226-10 du Code de commerce.

Les travaux du Comité d'Audit, qui portent sur le détail des modalités et coûts de mise en œuvre de la Convention d'Assistance et leur évolution, sont restitués au Conseil de Surveillance dans le cadre de l'examen visé à l'article L. 225-88-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a confié en 2020 au cabinet d'expertise financière Ledouble une mission d'audit contractuel portant sur l'application de la Convention d'Assistance, dont les

conclusions positives ont été rendues publiques sur le site Internet de la Société.

Pour l'exercice 2020, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 20 avril 2021 et par le Conseil de Surveillance le 26 avril 2021, s'élève à 16,66 M€ contre 19,18 M€ en 2019. La charge salariale totale comptabilisée est de 13,1 M€. Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Ce montant de 13,1 M€ tient également compte du montant provisionné pour les parts variables de rémunération dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation demeurent conditionnés à l'approbation de l'Assemblée Générale 2021 dans le cadre des votes say on pay. Compte tenu des autres dépenses susvisées (frais d'environnement facturés par le groupe Lagardère pour 1,9 M€ et autres frais divers pour 0,6 M€), le total des charges s'élève à 15,66 M€ contre 18,18 M€ en 2019. La marge contractuelle s'élève à 1 M€ comme en 2019.

2.8.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant – Voir le paragraphe 2.6.2.

2.8.3 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2020 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SCA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2020 directement ou par personne

interposée entre, d'une part, l'un des membres de la Gérance, l'un des membres du Conseil de Surveillance ou l'un des actionnaires de Lagardère SCA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SCA contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

2.9 CAPITAL SOCIAL

RFA

2.9.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

2.9.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2020, le capital social s'élevait à 799 913 044,60 € et était divisé en 131 133 286 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

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

2.9.1.2 ÉVOLUTION SUR LES SIX DERNIERS EXERCICES**Montant des variations du capital**

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2015	Attribution d'actions gratuites aux salariés	104 253	635 943,30	-	800 548 987,90	131 237 539
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	104 253	635 943,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	412 853	2 518 403,30	-	802 431 447,90	131 546 139
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	412 853	2 518 403,30		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	134 552	820 767,20	-	800 733 811,80	131 267 838
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	134 552	820 767,20		799 913 044,60	131 133 286
2016	Attribution d'actions gratuites aux salariés	139 467	850 748,70		800 763 793,30	131 272 753
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	139 467	850 748,70		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	201 420	1 228 662		801 141 706,60	131 334 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	201 420	1 228 662		799 913 044,60	131 133 286
2017	Attribution d'actions gratuites aux salariés	250 992	1 531 051,20		801 444 095,80	131 384 278
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	250 992	1 531 051,20		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	172 365	1 051 426,50		800 964 471,10	131 305 651
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	172 365	1 051 426,50		799 913 044,60	131 133 286
2018	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 440	2 345 084		802 258 128,60	131 517 726
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 440	2 345 084		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	97 800	596 580		800 509 624,60	131 231 086
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	97 800	596 580		799 913 044,60	131 133 286
2019	Attribution d'actions gratuites aux salariés	59 000	359 900		800 272 944,60	131 192 286
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	59 000	359 900		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	522 012	3 184 273		803 097 317,80	131 655 298
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	522 012	3 184 273		799 913 044,60	131 133 286
2020	Attribution d'actions gratuites aux salariés	289 188	1 764 046,80		801 677 091,40	131 422 474
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	289 188	1 764 046,80		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	157 830	962 763		800 875 807,60	131 291 116
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	157 830	962 763		799 913 044,60	131 133 286

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'évolution du capital sur les six derniers exercices résulte de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés et dirigeants du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions auto détenues.

2.9.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

2.9.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2020, la Société détenait directement 1 590 628 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 € représentant 1,21 % du capital à cette date pour un prix de revient global de 31 390 313,16 €.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2020 (20,31 €), le montant de la plus-value latente constatée de l'ordre de 908 682,56 € portait la valeur nette comptable de ce portefeuille à 32 298 995,72 €.

2.9.2.2 PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CÉSSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2020

Au cours de l'exercice 2020 et sur la base des autorisations données par les assemblées des 10 mai 2019 et 5 mai 2020, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans le programme de rachat d'actions 2019/2020 :

1. Animation du marché

En 2020, la Société a, dans le cadre du contrat de liquidité destiné à animer le marché, conclu le 7 octobre 2008 avec Képler Cheuvreux, contrat renouvelé chaque année :

- ▶ acquis 1 471 624 actions pour un prix global de 24 124 518,86 €, soit un prix moyen de 16,39 € par action ;
- ▶ vendu 1 702 787 actions pour un prix global de 28 637 982,67 €, soit un prix moyen de 16,82 € par action.

Il est rappelé que la Société a effectué le 2 janvier 2020 un apport complémentaire de 2 776 986 € au montant alloué au contrat de liquidité. Cette modification a fait l'objet d'un communiqué publié le 2 janvier 2020, disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

2. Allocation d'actions aux salariés

En 2020, la Société a prélevé 8 157 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à des bénéficiaires d'actions gratuites et d'actions de performance dans le cadre de plans en date du 9 mai 2016.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 447 018 actions en 2020 dans le cadre de deux réductions du capital social concomitantes à des augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 447 018 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2020

À la fin de l'exercice 2020, les 1 590 628 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 1,21 % du capital, étaient ainsi affectées :

- ▶ 1 491 791 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés », représentant 1,14 % du capital pour un prix de revient global de 29 423 312,03 € ;

- ▶ 98 837 actions affectées à l'objectif « animation du marché », représentant 0,07 % du capital pour un prix de revient global de 1 967 001,21 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 5 MAI 2020

L'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2020 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 d'acquérir un nombre d'actions Lagardère SCA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum de 13 113 328 actions) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- ▶ conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- ▶ et, plus généralement, réalisation de tout autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de 18 mois à compter du 5 mai 2020, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif par voie de communiqué publié le 6 mai 2020 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 6 mai 2020 et le 31 mars 2021, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité ci-dessus visé, elle a acquis 976 389 actions pour un montant global de 16 528 997,50 € soit un prix moyen de 16,93 € par action et vendu 1 307 389 actions pour un montant global de 21 085 772,49 € soit un prix moyen de 16,13 € par action, sur le marché.

2. Allocation d'actions aux salariés

La Société a prélevé 11 407 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement aux bénéficiaires d'actions gratuites dans le cadre des plans des 9 mai 2016, 16 avril 2018 et 8 avril 2019.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 157 830 actions dans le cadre d'une réduction du capital social concomitante à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Réallocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 157 830 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 de renouveler cette autorisation.

2.9.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

2.9.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

2.9.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Au 31 décembre 2020, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2007.

2.9.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

La Société n'a procédé en 2020 à aucune attribution d'actions gratuites et d'actions de performance à ses salariés et ses mandataires sociaux, ainsi qu'aux salariés et mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce.

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2021 et 2023 suite aux attributions gratuites des plans 2017, 2018 et 2019 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 1 687 260 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,29 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions auto détenues comme cela a été le cas dans le passé.

2.9.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019 a autorisé la Gérance, pour une durée de trente-huit mois, à procéder :

- ▶ à l'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 0,8 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- ▶ à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019 a autorisé la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- ▶ à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 80 M€ ;
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300 M€ ;

- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€ ;

- ▶ à l'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de : 300 M€ ;
- ▶ à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale du 10 mai 2019 a également autorisé la Gérance à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant accès à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

En 2020, aucune de ces autorisations n'a fait l'objet d'une utilisation par la Société.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 de renouveler l'ensemble de ces autorisations.

Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019 à la Gérance dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques	% capital	Utilisation en 2020
Attributions gratuites d'actions	38 mois			
Actions gratuites (13 ^e résolution)		► Montant nominal maximal ~ 3,2 M€/an	0,4 %/an	Néant
Actions de performance (hors DMS⁽¹⁾) (12 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : ~ 3,2 M€/an	0,4 %/an	Néant
Actions de performance aux DMS (12 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : ~ 0,2 M€/an/DMS	0,025 %/an /DMS	Néant
Augmentation du capital social	26 mois	Plafond global (montant nominal maximal) des titres de créances : 1 500 M€		
Augmentation de capital avec DPS⁽²⁾ (15 ^e résolution)		Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec droit de priorité : 300 M€ ► Montant nominal maximal : 265 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Possibilité de souscription à titre réductible ► Possibilités de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites	~ 37,5 % ~ 33 %	Néant
Augmentation de capital sans DPS⁽²⁾ :		Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80 M€	~ 10 %	
► Offre au public avec droit de priorité (16 ^e résolution)		Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec émission avec DPS : 300 M€ ► Montant nominal maximal : 160 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ► Décote maximale de 5 %	~ 20 %	Néant
► Offre au public sans droit de priorité (17 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %	~ 10 %	Néant
► Placement privé article L 411-2 II du Code monétaire et financier (18 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %	~ 10 %	Néant
► Offres publiques d'échange (20 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	~ 10 %	Néant
► Apports en nature (20 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	~ 10 %	Néant
Greenshoe⁽²⁾ (19 ^e résolution)		► Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	15 % de l'émission initiale	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes (22 ^e résolution)		► Montant nominal maximal : 300 M€ ► Rompus ni négociables ni cessibles	~ 37,5 %	Néant
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (23 ^e résolution)		► Plafond annuel : 0,5 % ► Décote maximale de 30 % ► Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement	0,5 % par an	Néant

(1) DMS : Dirigeants Mandataires Sociaux de Lagardère SCA.

(2) Soumise aux limitations globales pour les augmentations de capital et les emprunts résultant des émissions (21^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019).

2.9.5 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR**2.9.5.1 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2020**

- ▶ Nombre d'actionnaires : 71
- ▶ Nombre d'actions : 9 570 142 soit 7,30 % du capital

2.9.5.2 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2020

9 511 965 actions appartenant à Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management), représentant 7,25 % du capital, sont nanties au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 28 septembre 2007, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

2.9.6 MARCHÉ DES TITRES**2.9.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES**

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2020 : 131 133 286
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2020 : 131 133 286
- ▶ Compartiment A
- ▶ Code mnémonique : MMB
- ▶ Code ISIN : FR0000130213
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris

2.9.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)**Revenu par action versé au cours de l'année**

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2016	128 727 324	1,30	Néant	1,30	167,35
2017	129 438 203	1,30	Néant	1,30	168,27
2018	129 858 508	1,30	Néant	1,30	168,82
2019	130 566 820	1,30	Néant	1,30	169,74
2020 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0

(*) Face aux enjeux de solidarité et de responsabilité imposés par le contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la Gérance a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, de ne procéder à aucune distribution de dividende en 2020 au titre du résultat 2019. Un montant de 5 M€ prélevé sur la trésorerie initialement allouée à ce dividende a été versé sur le « fonds solidaire Covid » créé par Lagardère.

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor public.

Volume des transactions et évolution du cours de l'action (Source : Euronext Paris)

	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2017										
Janvier	26,84	03 janv.	23,21	31 janv.	23,21	25,16	25,08	7 528 269	187,91	22
Février	24,70	10 fév.	23,15	27 fév.	23,74	23,73	23,73	6 828 414	162,62	20
Mars	27,61	31 mars	23,74	01 mars	27,61	25,56	25,71	10 535 409	271,35	23
Avril	28,24	28 avr.	26,97	21 avr.	28,12	27,57	27,62	5 964 197	164,48	18
Mai	28,95	05 mai	27,07	18 mai	27,98	27,90	27,94	7 772 469	216,62	22
Juin	28,68	20 juin	27,50	12 juin	27,65	28,15	28,11	7 133 960	200,48	22
Juillet	28,21	31 juil.	26,69	10 juil.	27,75	27,46	27,46	5 788 649	159,08	21
Août	27,91	01 août	25,78	29 août	26,99	27,20	27,18	5 837 292	158,41	23
Septembre	28,32	29 sept.	26,77	07 sept.	28,32	27,35	27,42	4 230 899	116,09	21
Octobre	28,66	27 oct.	27,87	25 oct.	28,27	28,26	28,25	5 212 553	147,23	22
Novembre	28,69	13 nov.	26,59	15 nov.	27,53	27,72	27,67	7 873 711	217,44	22
Décembre	28,02	18 déc.	26,59	29 déc.	26,73	27,47	27,44	5 515 184	151,63	19
2018										
Janvier	27,17	08 janv.	25,10	31 janv.	25,12	26,06	26,00	8 327 735	216,27	22
Février	25,32	01 fév.	23,46	06 fév.	24,20	24,52	24,49	7 702 237	188,13	20
Mars	24,38	08 mars	21,99	09 mars	23,20	23,33	23,28	13 283 797	306,42	21
Avril	23,84	26 avr.	22,76	03 avr.	23,68	23,32	23,31	10 087 545	235,04	20
Mai	25,43	03 mai	22,17	29 mai	23,10	23,16	23,10	23 863 192	552,32	22
Juin	24,22	12 juin	22,61	29 juin	22,61	23,44	23,40	13 330 581	312,67	21
Juillet	25,24	30 juil.	22,35	09 juil.	24,99	23,48	23,49	9 969 012	235,27	22
Août	25,85	28 août	24,34	15 août	25,40	25,08	25,10	6 824 824	170,86	23
Septembre	26,81	20 sept.	24,67	06 sept.	26,51	25,78	25,83	6 956 966	180,03	20
Octobre	26,79	01 oct.	23,60	29 oct.	24,19	25,37	25,21	9 139 992	230,89	23
Novembre	26,33	08 nov.	24,04	01 nov.	24,98	25,00	25,01	7 026 313	175,97	22
Décembre	25,38	03 déc.	20,99	20 déc.	22,02	22,75	22,63	6 953 260	157,30	19
2019										
Janvier	23,74	28 janv.	21,36	07 janv.	22,83	22,53	22,60	7 068 807	159,31	22
Février	23,51	01 fév.	22,01	12 fév.	22,75	22,69	22,65	5 138 861	116,30	20
Mars	24,93	15 mars	22,35	26 mars	22,92	23,15	23,15	6 844 119	159,84	21
Avril	25,26	23 avr.	22,96	01 avr.	24,26	24,03	24,04	5 164 539	124,53	20
Mai	24,66	07 mai	21,34	23 mai	21,80	22,69	22,61	7 477 238	167,88	22
Juin	23,70	13 juin	21,76	03 juin	22,90	22,93	22,96	6 006 637	137,78	20
Juillet	23,16	04 juil.	20,48	31 juil.	20,50	22,29	22,22	5 551 338	122,78	23
Août	20,56	01 août	18,59	15 août	19,37	19,48	19,43	7 016 800	136,63	22
Septembre	21,56	20 sept.	18,85	03 sept.	20,30	20,27	20,31	8 804 948	180,09	21
Octobre	20,66	29 oct.	19,15	08 oct.	20,02	20,11	20,09	7 357 319	147,44	23
Novembre	21,06	12 nov.	18,93	06 nov.	19,83	20,29	20,24	6 156 268	124,17	21
Décembre	20,26	13 déc.	18,80	20 déc.	19,43	19,61	19,54	6 940 069	135,06	20
2020										
Janvier	19,76	02 janv.	17,15	31 janv.	17,15	18,87	18,71	7 886 283	146,93	22
Février	18,70	12 fév.	15,45	28 fév.	15,66	18,04	18,00	11 909 045	210,55	20
Mars	16,12	02 mars	8,14	17 mars	11,50	11,50	11,26	21 897 214	246,08	22
Avril	18,20	20 avr.	11,20	01 avr.	14,80	14,65	14,85	12 278 459	184,92	20
Mai	15,73	26 mai	10,91	22 mai	12,62	13,32	13,16	9 749 560	128,73	20
Juin	14,48	08 juin	11,60	15 juin	12,67	12,85	12,83	10 827 157	139,64	22
Juillet	14,70	23 juill.	11,61	31 juill.	12,85	13,66	13,69	11 606 984	155,09	23
Août	16,74	31 août	12,51	03 août	16,62	14,84	15,04	6 010 770	89,42	21
Septembre	21,46	30 sept.	14,35	22 sept.	21,12	17,36	17,60	11 271 281	203,67	22
Octobre	28,48	08 oct.	18,45	29 oct.	18,77	23,16	23,20	8 692 122	204,41	22
Novembre	22,40	26 nov.	18,14	02 nov.	19,67	19,92	19,90	4 784 290	94,59	21
Décembre	21,36	29 déc.	19,00	01 déc.	20,48	20,24	20,32	2 788 041	56,52	22
2021										
Janvier	20,94	4 janv.	18,70	11 janv.	19,20	19,49	19,40	2 838 832	55,16	20
Février	23,98	23 fév.	19,20	01 fév.	22,28	21,60	21,77	2 608 524	57,04	20
Mars	24,28	10 mars	21,58	25 mars	22,42	22,93	22,98	2 134 195	49,16	23

2.9.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SCA font l'objet d'options (exercçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du présent Document

d'enregistrement universel. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SCA.

2.9.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

2.9.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnariat	Situation au 31/12/2020				Situation au 31/12/2019				Situation au 31/12/2018			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Vivendi SE	38 296 855	29,20	22,62	22,41	-	-	-	-	-	-	-	-
Amber Capital UK LLP	25 499 001	19,45	15,06	14,92	10 356 855	7,90	6,00	5,92	6 692 276	5,10	3,81	3,75
Amber Capital Italia SGR SpA	546 634	0,42	0,32	0,32	469 199	0,36	0,27	0,27	265 720	0,20	0,15	0,15
Sous-total concert Amber Capital	26 045 635	19,86	15,39	15,24	10 826 054	8,26	6,27	6,18	6 957 996	5,31	3,96	3,90
Qatar Holding LLC (*)	17 091 585	13,03	20,19	20,00	17 091 585	13,03	19,79	19,53	17 091 585	13,03	19,45	19,18
Lagardère Capital (**)	9 521 625	7,26	11,25	11,14	9 521 625	7,26	11,03	10,88	9 606 781	7,33	10,93	10,78
Financière Agache	10 163 504	7,75	6,00	5,95	-	-	-	-	-	-	-	-
Agache	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total concert Lagardère/ Groupe Arnault	19 685 129	15,01	17,25	17,09	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Autres actionnaires	25 786 369	19,66	22,16	22,29	88 383 756	67,40	60,25	59,45	93 784 068	71,52	63,38	63,28
Salariés & FCP du Groupe	2 637 085	2,01	2,69	2,34	2 967 170	2,26	2,66	2,63	2 603 977	1,99	2,28	2,25
Autodétention	1 590 628	1,21	-	0,93	2 343 096	1,79	-	1,34	1 088 879	0,83	-	0,61
Total (***)	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100

(*) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société, le 9 août 2018.

Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

(**) Monsieur Arnaud Lagardère, la société LM Holding, la société Lagardère (SAS) et leur filiale Lagardère Capital (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management).

(***) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Sur les 2,01 % du capital détenus par les salariés du Groupe, 0,45 % est détenu soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2020, le capital social était réparti entre 44 794 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société.

Au cours de l'année 2020, l'actionnariat de la Société a connu les évolutions significatives suivantes :

- le concert formé par Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA a significativement accru la participation des fonds dont elles assurent la gestion, passant d'une détention globale de 7,90 % du capital social au 31 décembre 2019 à une détention globale de 19,86 % du capital social au 31 décembre 2020 ;

► la société Vivendi SE est entrée au capital et détenait, au 31 décembre 2020, une participation de 29,20 % du capital social ;

► la société Financière Agache est également entrée au capital et détenait, au 31 décembre 2020, 7,75 % du capital social.

Il n'y a pas eu de variation significative dans la répartition du capital et des droits de vote de la Société depuis le 31 décembre 2020.

2.9.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
9 janvier 2020	Caisse des dépôts et consignations	5 % des droits de vote à la hausse le 2 janvier 2020
12 février 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	10 % du capital à la hausse le 5 février 2020
12 février 2020	Amber Capital UK LLP	10 % du capital à la hausse le 6 février 2020
28 février 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	10 % des droits de vote à la hausse le 25 février 2020
28 février 2020	Amber Capital UK LLP	10 % des droits de vote à la hausse le 26 février 2020
2 mars 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	15 % du capital à la hausse le 28 février 2020
4 mars 2020	Amber Capital UK LLP	15 % du capital à la hausse le 2 mars 2020
9 avril 2020	Caisse des dépôts et consignations	5 % des droits de vote à la baisse le 3 avril 2020
21 avril 2020	Vivendi SE	5 % du capital à la hausse le 15 avril 2020
21 avril 2020	Vivendi SE	5 % des droits de vote à la hausse le 16 avril 2020
24 avril 2020	Vivendi SE	10 % du capital à la hausse le 21 avril 2020
7 mai 2021	Vivendi SE	10 % des droits de vote à la hausse le 6 mai 2020
25 mai 2020	Vivendi SE	15 % du capital à la hausse le 18 mai 2020
15 juillet 2020	Vivendi SE	15 % des droits de vote à la hausse le 8 juillet 2020
15 juillet 2020	Vivendi SE	20 % du capital à la hausse le 9 juillet 2020
15 juillet 2020	Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR Spa	15 % des droits de vote à la hausse le 10 juillet 2020
25 septembre 2020	Financière Agache	5 % du capital à la hausse le 23 septembre 2020
25 septembre 2020	Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère, LM Holding et Lagardère Capital avec les sociétés Groupe Arnault et Financière Agache	5 % du capital à la hausse le 24 septembre 2020
25 septembre 2020	Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère, LM Holding et Lagardère Capital avec les sociétés Groupe Arnault et Financière Agache	10 % du capital à la hausse le 24 septembre 2020
25 septembre 2020	Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère, LM Holding et Lagardère Capital avec les sociétés Groupe Arnault et Financière Agache	5 % des droits de vote à la hausse le 24 septembre 2020
25 septembre 2020	Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère, LM Holding et Lagardère Capital avec les sociétés Groupe Arnault et Financière Agache	10 % des droits de vote à la hausse le 24 septembre 2020
25 septembre 2020	Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère, LM Holding et Lagardère Capital avec les sociétés Groupe Arnault et Financière Agache	15 % des droits de vote à la hausse le 24 septembre 2020
2 octobre 2020	Vivendi SE	25 % du capital à la hausse le 25 septembre 2020
2 octobre 2020	Vivendi SE	20 % des droits de vote à la hausse le 29 septembre 2020
5 octobre 2020	Financière Agache	5 % des droits de vote à la hausse le 29 septembre 2020
13 octobre 2020	Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère, LM Holding et Lagardère Capital avec les sociétés Groupe Arnault et Financière Agache	15 % du capital à la hausse le 7 octobre 2020
9 mars 2021	Amber Capital UK LLP	15 % des droits de vote à la hausse le 5 mars 2021

2.9.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société a connaissance des concerts suivants qui lui ont été déclarés :

- ▶ concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et les trois sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS, LM Holding et Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management) avec les sociétés Agache (ex Groupe Arnault) et Financière Agache.
- ▶ concert formé par les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA, agissant pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion.

2.9.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. § 2.10.6.4) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 31 décembre 2020 s'élevait à 169 282 290.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2020, à 170 902 398.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, soit 169 282 290 au 31 décembre 2020.

Le pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance était, au 31 décembre 2020, de 0,0027 % (0,0035 % du capital).

2.9.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers des trois sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS, LM Holding et Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management), détenait 7,26 % du capital et 11,25 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2020 et, de concert avec la société Financière Agache (qui détenait elle-même au 31 décembre 2020 7,75 % du capital social et 6 % des droits de vote) 15,01 % du capital et 17,25 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 2.10.6.4), les actions détenues par Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère Capital et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double. Monsieur Arnaud Lagardère, qui contrôle et préside Lagardère Capital,

est Gérant de Lagardère SCA conjointement avec la société Arjl Commanditée-Arco, filiale de Lagardère Capital.

La société Vivendi détenait au 31 décembre 2020, 29,20 % du capital et 22,62 % des droits de vote en Assemblée Générale.

La société Amber Capital UK LLP détenait au 31 décembre 2020, pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, 19,45 % du capital et 15,06 % des droits de vote en Assemblée Générale et, de concert avec la société Amber Capital Italia SGR SpA, pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, 19,86 % du capital et 15,39 % des droits de vote en Assemblée Générale.

Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société avant cette date, la société Qatar Investment Authority détenait au 31 décembre 2020, via sa filiale Qatar Holding LLC, 13,03 % du capital et 20,19 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, il n'existait au 31 décembre 2020 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

2.9.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

1. Les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SpA, agissant pour le compte de fonds dont elles assurent la gestion, (« Amber Capital ») et Vivendi SE ont déclaré à la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, avoir conclu, en date du 10 août 2020, un pacte d'actionnaires concernant les titres de Lagardère SCA, dont les principales clauses sont détaillées dans l'avis publié par l'Autorité des marchés financiers et disponible sur son site Internet : avis 220C2974.

2. Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy et les sociétés Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital, Financière Agache et Agache (ex Groupe Arnault) ont déclaré à la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce, avoir conclu, en date du 24 septembre 2020, un pacte d'actionnaires relatif à la société Lagardère Capital et comprenant des stipulations concernant les titres de Lagardère SCA, dont les principales clauses sont détaillées dans l'avis publié par l'Autorité des marchés financiers et disponible sur son site Internet : avis 220C3883.

2.9.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 2020 figure au paragraphe 1.3 du Document d'enregistrement universel.

2.9.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES**RAPPORT SPÉCIAL DE LA GÉRANCE SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS**

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 concernant les attributions gratuites d'actions.

La politique d'attribution gratuite d'actions vise à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet en effet de distinguer et de fidéliser ceux qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive et que l'entreprise souhaite s'attacher durablement, afin d'assurer sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SCA et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance exigeantes, constituent un outil essentiel d'incitation à inscrire leur action dans le long terme.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions Lagardère SCA ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à plus de 400 salariés du Groupe chaque année, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents.

Pour une partie des bénéficiaires, les actions gratuites ne sont pas soumises à des conditions de performance mais uniquement à une condition de présence pour une période minimum de trois ans. Les actions gratuites constituent en effet un outil essentiel dans la politique de ressources humaines du Groupe en ce qu'elles permettent le recrutement, la motivation et la rétention de talents qui, s'ils ne peuvent pas tous, du fait de leurs fonctions, agir directement sur la performance financière du Groupe, présentent des expertises de haut niveau dans des domaines divers et parfois extrêmement concurrentiels et dont la présence et la fidélisation constituent en conséquence un enjeu majeur pour le Groupe.

En outre, les actions gratuites, compte tenu de leur fiscalité plus avantageuse que les rémunérations en numéraire, représentent un outil précieux de maîtrise des coûts salariaux pour le Groupe.

Ces mécanismes favorisent ainsi l'alignement de l'intérêt des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2020

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2020 ou en cours au 31 décembre 2020 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
09/05/2016	829 660	135 461	694 199	-
06/04/2017	817 660	344 632	294 188	178 840
16/04/2018	812 460	86 250	5 000	721 210
08/04/2019	474 990	15 650	-	459 340
14/05/2019	232 370	4 000	-	228 370
10/10/2019	100 000	500	-	99 500
Totaux	3 267 140	586 493	993 387	1 687 260

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

1. Le 30 juin 2020, la société Ice Participations, entité de la branche Lagardère Publishing, a procédé à l'attribution définitive de 530 087 actions gratuites à chacun de ses deux Directeurs Généraux Délégués.

2. Il n'a été, au cours de l'exercice 2020, procédé à aucune autre attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SCA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SCA au sens de l'article L. 233-16 du même code.

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2020

455 175 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2020. Sur ces 455 175 actions, 447 018 ont été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et ont donné lieu à une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions auto détenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat et 8 157 actions ont été prélevées sur les actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés ».

► 289 188 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites et d'actions de performance au titre du plan émis le 6 avril 2017.

► 165 987 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites et d'actions de performance au titre du plan émis le 9 mai 2016.

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2020

Dans le contexte exceptionnel lié à la crise du Covid-19, aucune attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance n'est intervenue au cours de l'exercice 2020.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SCA

1. Au cours de l'exercice écoulé, Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano, salariés de Lagardère Management et membres de la Gérance de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune action de Lagardère SCA dans le contexte exceptionnel lié à la crise du Covid-19.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

3. Au cours de l'exercice écoulé, les huit salariés de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune action gratuite par Lagardère SCA.

4. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SCA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SCA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

2.10 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES**RFA****2.10.1 OBJET SOCIAL**

La Société a pour objet, en France et à l'étranger :

- ▶ la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
- ▶ la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;

- ▶ l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
- ▶ et, plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

2.10.2 GÉRANCE

1. La Société est gérée par un ou plusieurs Gérants.
2. Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée Générale dans les conditions précisées à l'article 14 des statuts et rappelées ci-après.
3. Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels, une telle délégation n'affectant en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4. Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.
5. La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.
6. Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans.

Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les Commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de

réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet.

Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, Associée Commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son Directeur Général et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou d'expiration de leur agrément résultant de l'article 14 des statuts (cf. infra), ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions à laquelle le Conseil de Surveillance n'aurait pas donné son agrément dans le cadre de l'article 14 des statuts (cf. infra).

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des Commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions décrites au paragraphe 2 ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2 ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nominations, la Gérance est assurée par le ou les Commandités qui peuvent alors déléguer tous les pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des Commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues à l'article 14 des statuts de la Société (cf. infra) ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

2.10.3 CONSEIL DE SURVEILLANCE**CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 12 DES STATUTS)**

1. La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de dix membres au plus, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de Commandité ni celle de Gérant, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

2. Les membres du Conseil choisis parmi les actionnaires sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de Commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
3. La durée de leurs fonctions est de quatre années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes

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

de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles. Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

4. Lorsque les dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil de Surveillance comprend un ou deux membres représentant les salariés du Groupe.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre des autres membres est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.

La durée du mandat des membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés est de quatre ans. La réduction à huit ou moins de huit du nombre des autres membres du Conseil de Surveillance est sans effet sur le mandat des membres du Conseil représentant les salariés, qui se poursuit jusqu'à l'arrivée du terme normal.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Par exception, les membres du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un nombre minimum d'actions.

RÉUNION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 13 DES STATUS)

Le Conseil de Surveillance nomme, parmi ses membres, un Président, et s'il le souhaite un ou plusieurs Vice-Présidents, qui ont pour rôle de présider le Conseil.

Le Conseil se réunit aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent et, en tout état de cause, au moins une fois par semestre.

Les réunions du Conseil peuvent être convoquées par son Président ou, en son absence, par l'un de ses Vice-Présidents, par la moitié au moins de ses membres, ou encore, par chacun des Gérants et Commandités de la Société.

Le Conseil ne délibère valablement qu'en présence de la moitié au moins de ses membres.

Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents et représentés, la voix du Président étant prépondérante en cas de partage des voix.

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

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 14 DES STATUS)

1. Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les Commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

2. La nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société Arjl Commanditée-Arco, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Présidents, Directeurs Généraux et Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les Associés Commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les Associés Commandités en vertu de l'article 10-6 des statuts, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les Associés Commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les Commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

3. Si la société Arjl Commanditée-Arco devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société Arjl Commanditée-Arco ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société Arjl Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjl Commanditée-Arco, en vertu de l'article 10-6, troisième alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

4. Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société Arjl Commanditée-Arco pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui

lui est faite du projet correspondant, soit par la société Arjil Commanditée-Arco, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société Arjil Commanditée-Arco, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'Associée Commanditée.

- L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3 et 4 ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société Arjil Commanditée-Arco par voie de succession.

2.10.4 ASSOCIÉS COMMANDITÉS (ARTICLE 18 DES STATUTS)

1. Les Commandités sont :

- ▶ Monsieur Arnaud Lagardère, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) ;
 - ▶ la société Arjil Commanditée-Arco, société anonyme au capital de 40 000 € dont le siège social est au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75) 387 928 393 RCS Paris.
- La nomination d'un ou plusieurs nouveaux Commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des Commandités ou du Commandité.
 - En cas de décès ou d'incapacité d'un Commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un Commandité personne morale.
 - Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de Commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.
 - Toute personne morale Associée Commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, sans l'agrément du Conseil de Surveillance prévu par l'article 14-4 des statuts.

Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

DROITS DES COMMANDITÉS (ARTICLES 18 BIS DES STATUTS)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 des statuts (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les Commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les Commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25 des statuts.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (ARTICLE 18 TER DES STATUTS)

- Les décisions du ou des Commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégamme, téléfax, etc.).
- En cas de consultation écrite, chaque Commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le Commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.
- Les décisions prises par le ou les Commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des Commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.

Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des Commandités et signés par le ou les Commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les Commandités.

2.10.5 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Pour modifier les droits des actionnaires inscrits dans les statuts de la Société, il faut à la fois :

- ▶ une décision unanime des Associés Commandités ;
- ▶ une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires prise à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés (ou ayant voté à distance).

2.10.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

2.10.6.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désignés à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée, et de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du Bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le Secrétaire de l'Assemblée.

2.10.6.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises en deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir § 2.10.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa de l'article 14-2 des statuts (voir § 2.10.3 Pouvoirs du Conseil de Surveillance), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

2.10.6.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- ▶ toutes modifications des statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts ;
- ▶ l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
- ▶ la modification des conditions de cession des actions ;
- ▶ la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires ;
- ▶ la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts ;
- ▶ la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;
- ▶ la dissolution de la Société ;
- ▶ la fusion de la Société ;
- ▶ et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des Commandités ; toutefois, en cas de pluralité de Commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des Commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

2.10.6.4 ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 19 DES STATUTS)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion ainsi que dans l'avis et dans les lettres de convocation, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par des moyens de communication électroniques. La Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des

délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers. L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ▶ donner une procuration à toute personne de son choix ; ou
- ▶ voter à distance ; ou
- ▶ adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra soit voter à distance, soit faire le choix d'un mandataire, qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Si un actionnaire décide, après décision de la Gérance prise conformément aux dispositions du second alinéa de l'article 19-3 des statuts, soit de voter à distance, soit de donner une procuration à un tiers, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- ▶ soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- ▶ soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout

autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au deuxième jour ouvré à zéro heure, heure de Paris, précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'utilisateur dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

2.10.7 CONDITIONS D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Comme indiqué en tête de la section 2.1.1 du présent document, la spécificité de la Société en commandite par actions est qu'elle comprend deux catégories d'associés : les Associés Commandités et les Associés Commanditaires.

La Société étant cotée en bourse, un tiers peut, par le biais d'une offre publique d'achat, prendre le contrôle du capital et des droits de vote qui lui sont attachés. Mais il ne peut prendre le contrôle de l'assemblée des Associés Commandités et, en conséquence, il ne peut notamment pas modifier seul les statuts de la Société.

Par ailleurs, tout nouveau Gérant ne pouvant être nommé que par l'unanimité des Commandités, avec l'accord du Conseil de

Surveillance, la personne qui prendrait le contrôle du capital et des droits de vote qui y sont attachés ne pourrait nommer de nouveaux Gérants.

Ainsi, sans l'accord des Associés Commandités, la nomination de nouveaux Gérants et la modification des statuts de la Société ne sont pas possibles.

Par ailleurs, en cas de vacance de la gérance, et jusqu'à la fin de celle-ci, les Associés Commandités assurent la gérance de la Société.

2.10.8 DÉCLARATIONS DE FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 BIS DES STATUTS)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la société Lagardère SCA d'avoir la preuve de la date de notification de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.