

Paris, le 6 mai 2020

## **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE APPROUVÉE PAR LES ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE DES ASSOCIÉS COMMANDITAIRES DU 5 MAI 2020**

Conformément aux dispositions de l'article R226-1-1-V du Code de Commerce, figure ci-après la politique de rémunération des membres de la Gérance ayant recueilli l'accord unanime des associés commandités et l'approbation de l'Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire des associés commanditaires en date du 5 mai 2020 (résolution n°15 adoptée à hauteur de 64,85%) conformément aux dispositions de l'article L226-8-1 II du Code de Commerce.

### **POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA GÉRANCE**

#### **1. Principes gouvernant la politique de rémunération des membres de la Gérance**

Les rémunérations perçues par les membres de la Gérance sont comme les rémunérations des autres membres du Comité Exécutif, à la charge de la société Lagardère Capital & Management, qui est leur employeur.

Ces rémunérations représentent, avec les rémunérations des autres membres du Comité Exécutif, la part essentielle du montant facturé annuellement par Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources au titre de la Convention d'Assistance qui lie les deux sociétés et aux termes de laquelle le Comité Exécutif remplit sa mission d'assistance des Gérants dans leurs mandats.

Cette convention, plus amplement décrite aux paragraphes 2.8.1 et 5.8 du présent document a été dûment autorisée et approuvée au titre du régime légal des conventions réglementées et, dans ce cadre, elle fait chaque année l'objet d'un examen détaillé par le Comité d'Audit, le Conseil de Surveillance et les Commissaires aux Comptes de Lagardère SCA.

\* \* \*

Conformément au nouveau dispositif légal issu de l'Ordonnance, 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 25 février et 28 février 2020. Les éléments de rémunération des membres de la Gérance pour 2020 sont déterminés, attribués, ou pris dans ce cadre.

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

conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance incluant notamment les recommandations du Code Afep-Medef.

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 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** 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 meilleurs principes 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.

**Les principes, critères et montants des rémunérations des membres de la Gérance sont régulièrement analysés** afin, d'une part, de les comparer, sur la base notamment d'études publiques ou privées portant sur les pratiques des autres émetteurs ou pairs du secteur, et, d'autre part, de vérifier leur alignement avec les dernières évolutions des meilleures pratiques de gouvernance (Recommandations Afep-Medef, Rapports AMF et HCGE, politiques des investisseurs et agences de conseils, etc.).

**La politique de rémunération des membres de la Gérance est également 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 chaque année, 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 226-8-1, 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. Éléments de la politique de rémunération des membres de la Gérance

Les éléments décrits ci-après sont ceux qui s'appliquaient déjà au cours de l'exercice 2019.

### 2.1. 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 Afep-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 quantifiables précis, financiers et extra-financiers, directement corrélés à la stratégie du Groupe.

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, ces critères quantifiables sont les critères exclusifs de détermination de sa rémunération variable annuelle.

Pour les autres membres de la Gérance, des critères qualitatifs sont appliqués pour une quote-part minoritaire de la rémunération variable annuelle.

En application des nouvelles dispositions de l'article L 226-8-2 du Code de commerce, la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance ne pourra être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires et des associés commandités.

### Montants de référence et montants 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. Le montant total de sa rémunération variable annuelle est par ailleurs **plafonné à 150% de sa rémunération fixe** au titre de l'exercice.

Pour chacun des **autres membres de la Gérance**, 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 €, ce montant étant inchangé depuis plusieurs années. 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 par ailleurs **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

Les critères quantifiables sur lesquels reposent la rémunération variable annuelle des membres de la Gérance sont, d'une part :

- ▶ **deux critères financiers**, indicateurs clés de la santé du Groupe : (i) le **Résultat Opérationnel Courant des sociétés intégrées du Groupe**, critère sur lequel la Société base sa guidance au marché et (ii) les **flux opérationnels consolidés**, critère représentatif du flux de trésorerie dégagé par l'exploitation des activités opérationnelles du Groupe, lesquels critères s'appliquent à hauteur de **75% du montant de référence**,

- ▶ **quatre critères extra-financiers RSE**, ayant un poids égal, liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale et concernant notamment 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 et la performance globale extra-financière, lesquels critères s'appliquent à hauteur de **25% du montant de référence**.

### S'agissant des critères financiers, ceux-ci s'appliquent de la manière suivante :

La quote-part de 75% du montant de référence qui y est associée est indexée sur 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 (ou entre le milieu de la fourchette, dans l'hypothèse où le taux de progression a été indiqué sous la forme d'une fourchette dans la guidance), et le taux de progression du même Résop effectivement atteint pour l'exercice considéré, déterminé selon les règles éventuellement définies dans la guidance.

Cet écart s'applique de façon directement proportionnelle en cas d'écart négatif, et à raison de 10% par point de différence en cas d'écart positif, jouant ainsi avec plus d'amplitude en cas de sous-performance qu'en cas de surperformance.

- ▶ l'écart en pourcentage entre le montant des flux opérationnels consolidés ressortant du budget prévisionnel consolidé/tableau de financement prévisionnel consolidé du Groupe établi pour l'exercice considéré et le montant des flux opérationnels consolidés effectivement réalisés pour l'exercice considéré.

Cet écart s'applique de façon directement proportionnelle.

La moyenne arithmétique de ces deux résultats peut enfin être impactée, à la baisse uniquement, en cas d'évolution négative du Résop réalisé pour l'exercice considéré par rapport à celui réalisé pour l'exercice précédent, par application directe du pourcentage de baisse constaté au coefficient résultant des deux critères précédents.

### **S'agissant des critères extra-financiers RSE, ceux-ci s'appliquent de la manière suivante :**

La quote-part de 25% du montant de référence qui y est associée est indexée sur la moyenne arithmétique des taux d'atteinte obtenus sur chacun des quatre critères, pour lesquels un niveau seuil et un niveau cible sont arrêtés, étant précisé que pour chaque critère :

- ▶ 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

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 être communiqué dans la déclaration de performance extra-financière du Groupe sur laquelle est basé le rapport de l'organisme tiers indépendant, sauf lorsqu'il s'agit d'un critère externe reposant sur l'évaluation faite par un tiers indépendant.

Tant les critères eux-mêmes que les niveaux seuil et niveaux cible d'objectifs définis pour chaque critère sont arrêtés sur proposition de la Direction du Développement durable, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance. Les niveaux seuil et cible fixés 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.

Il convient de noter que ce dispositif pourrait évoluer dès 2021. En effet, la Direction du Développement Durable a constitué début 2020 un groupe de travail en vue de la création d'un indice RSE interne permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie extra-financière du Groupe et sa performance. Cet indice RSE composite, qui couvrira un champ plus large d'indicateurs, aura naturellement vocation à être intégré parmi les critères de la rémunération variable des dirigeants.

### **Critères qualitatifs**

Les critères qualitatifs retenus pour les **membres de la Gérance (à l'exclusion de Monsieur Arnaud Lagardère)** reposent sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés dans les domaines suivants :

- ▶ **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, qui ont un poids égal dans la détermination de la part variable qualitative, 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.

## **2.2. 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 Afep-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**, 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**

Afin de tenir compte de l'évolution du profil de la Société dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe et dans le souci continu de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance, la structure des conditions de performance a été modifiée en 2019 afin notamment d'y intégrer **un critère externe relatif et un critère lié à la responsabilité sociale et environnementale**.

Les nouvelles conditions de performance applicables depuis 2019 reposent désormais sur les critères suivants, indicateurs clés de la stratégie du Groupe et gages d'un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Ces 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 40 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte au cours de la période de référence d'un **taux moyen de progression annuelle du Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées** (« Résop Groupe » selon la définition de la guidance communiquée au marché).

Le Résop Groupe est en effet l'indicateur clé de la performance du Groupe qui traduit sa

capacité à augmenter sa richesse du fait de son activité commerciale.

- **Pour 20 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte au cours de la période de référence d'un **montant cumulé de free cash-flow hors capex de croissance**.

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 arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance :

- le « **niveau cible** » à atteindre pour percevoir 100% des actions allouées à l'objectif, et
- le « **niveau seuil** » à partir duquel une acquisition proportionnelle 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 %, les actions allouées sont intégralement acquises dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère

SCA au cours de la période de référence est au moins égal au TSR annuel moyen du panel de référence et intégralement perdues dès lors que le TSR annuel moyen de Lagardère SCA est inférieur.

- **Pour 20 % des actions** de performance attribuées : l'atteinte d'un objectif précis assigné sur un critère quantifiable lié aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale** 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 le critère lui-même que l'objectif cible et le niveau seuil pour le déclenchement de l'attribution 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. Le critère retenu 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 être couvert par les vérifications opérées par l'organisme tiers indépendant.

Pour chaque plan annuel, après délibération du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance, la Gérance arrête les 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.

Les droits aux actions de performance sont ainsi intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation du dirigeant pour faute avant l'expiration de cette période de trois ans.

Les droits sont en revanche maintenus en cas de départ contraint et non fautif du dirigeant (décès, invalidité, départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute), étant entendu que les conditions de performance continuent de s'appliquer en tout état de cause.

Le maintien des droits à actions gratuites dans ces cas spécifiques de départ contraint et 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 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 de Gouvernement d'Entreprise 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.

## 2.3. 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<sup>er</sup> 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 acquéraient 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.

### **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 Capital & 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 Afep-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, depuis 2011, 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. Présentation synthétique de la structure des rémunérations**

Les rémunérations annuelles des membres de la Gérance sont ainsi structurées en conformité avec

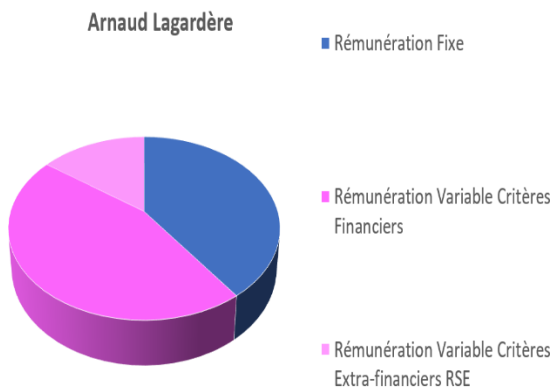
les meilleurs pratiques de gouvernance. Les principes gouvernant leur structuration sont **simples, stables et transparents** et garantissent **un alignement entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes**.

**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**.



**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 16,67% ;
- des critères qualitatifs à hauteur de 33,33% , 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 60% ;
- des critères financiers relatifs à hauteur de 20% ;
- des critères extra-financiers RSE à hauteur de 20%.

