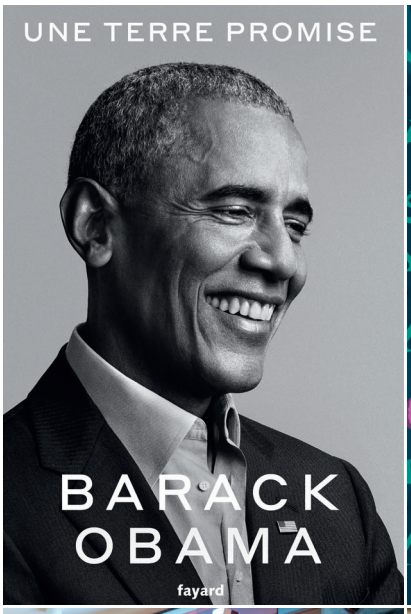
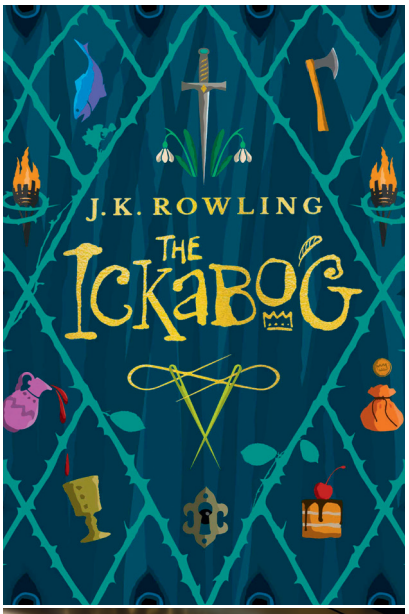
BROCHURE DE CONVOCATION

Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire

Mercredi 30 juin 2021 à 10 heures





Lagardère

SOMMAIRE

MESSAGE DE LA GÉRANCE 1

1 COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ? 2

2 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE 6

3 RAPPORT DE LA GÉRANCE 9

4 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LA GÉRANCE 27

5 RAPPORTS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE 78

6 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 91

DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS 105

Lagardère SCA

Société en commandite par actions au capital de 799 913 044,60 €
Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16e (75)
320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

MESSAGE DE LA GÉRANCE

Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

Permettez-moi d'abord d'espérer que chacune et chacun d'entre vous ainsi que ceux qui vous sont chers se portent au mieux.

Face à la crise inédite générée par la pandémie de Covid-19 qui a marqué l'année 2020, notre Groupe a su réagir rapidement afin d'en réduire autant que possible les impacts.

Dès le début, notre préoccupation première a été de protéger la santé de nos collaborateurs partout dans le monde. Je tiens aujourd'hui à saluer l'ensemble des femmes et des hommes qui composent notre Groupe pour la réactivité, la capacité d'adaptation et la mobilisation exceptionnelles dont ils ont fait preuve et qui ont permis de garantir la continuité de nos activités durant cette période inédite.

Forts de cet engagement collectif, nous avons déployé des plans d'actions de grande ampleur afin de répondre à cette crise, et notamment de réduire nos coûts et de préserver notre trésorerie tant au niveau des branches que du corporate.

Ces efforts ont porté leurs fruits puisque le Groupe a restauré sa profitabilité et sa génération de cash au second semestre 2020.

Différemment impactées par la crise, nos deux branches piliers ont enregistré en 2020 des résultats meilleurs que la plupart de leurs concurrents respectifs. Portée par la résilience du marché de l'édition ainsi que les atouts de son modèle international et diversifié, Lagardère Publishing a réalisé une excellente performance avec une stabilisation de son chiffre d'affaires et une hausse de 20 % de son Résop. Bien que profondément affectée par le ralentissement mondial du trafic aérien, Lagardère Travel Retail a su très rapidement mettre en œuvre des mesures correctrices qui, conjuguées à l'agilité de son organisation, lui ont permis d'atteindre un flow through favorable de 19,9 % en 2020, une référence dans son secteur d'activité. Les Autres activités, Lagardère News et Lagardère Live Entertainment, ont subi les effets de la crise notamment sur le marché publicitaire et la fermeture des salles de spectacles mais les équipes se sont adaptées avec agilité et créativité pour maintenir leurs missions d'information et de divertissement, tout en restant très focalisées sur la maîtrise de leurs coûts.

Ces résultats démontrent la pertinence de notre modèle stratégique, résultant du recentrage achevé en 2020 et reposant désormais sur deux activités aux modèles économiques différents et complémentaires – un moteur de puissance résilient avec Lagardère Publishing et un moteur de croissance avec Lagardère Travel Retail qui se prépare au rebond de son activité une fois la crise sanitaire maîtrisée – ainsi que d'Autres activités riches de marques fortes.

Cette période inédite a également illustré l'importance de notre engagement dans le domaine de la RSE. Au-delà des impératifs liés à la protection sanitaire, le Groupe a créé un « fonds solidaire Covid » afin de soutenir ses salariés et partenaires les plus touchés par la crise à travers le monde. Par ailleurs, nous avons multiplié les actions de solidarité notamment à travers des dons de denrées alimentaires et de livres en France comme à l'international. Enfin, malgré la crise, notre Groupe a continué à déployer ses actions autour d'enjeux primordiaux tels que l'égalité femmes-hommes, la diversité et la réduction du plastique à usage unique dans ses activités.

L'année 2021 s'est ouverte dans un environnement toujours incertain et marqué par la crise sanitaire mais les signes de reprise se multiplient désormais et notre Groupe dispose de tous les atouts afin de retrouver le chemin de la croissance et du développement.

Fort de cette confiance, j'ai décidé de soumettre à votre approbation, à l'occasion de l'Assemblée Générale, un projet de transformation de Lagardère SCA en société anonyme à conseil d'administration.

Cette évolution de notre gouvernance, dont je sais qu'elle était attendue par un certain nombre d'entre vous, s'inscrit dans une perspective de dialogue actionnarial constructif et apaisé, de réaffirmation de l'intégrité du Groupe et de continuité managériale puisque j'aurais le plaisir et l'honneur de continuer à diriger notre Groupe, en qualité de Président-Directeur Général avec à mes côtés Pierre Leroy, en qualité de Directeur Général Délégué.

C'est une nouvelle étape de l'histoire du Groupe qui s'ouvre, une étape exaltante, qui, j'en suis intimement convaincu, sera créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Cher(e) Actionnaire, je vous remercie pour votre fidélité et votre soutien.

Arnaud Lagardère

Associé-Commandité, Gérant de Lagardère SCA

1

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 et conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 telle que modifiée et prorogée, **la Gérance de la Société a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, que l'Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire des actionnaires du mercredi 30 juin 2021 à 10 heures se tiendrait à huis clos**, c'est-à-dire sans la présence des actionnaires et des autres personnes ayant le droit d'y assister.

En effet, compte tenu des mesures administratives en vigueur lors de la convocation de l'Assemblée Générale, et plus particulièrement de celles relatives à la fermeture des salles de conférence et de réunion et aux mesures de distanciation physique à respecter, la Société est dans l'impossibilité de réunir physiquement les membres de l'Assemblée.

Les actionnaires pourront toutefois suivre à distance le déroulé de l'Assemblée Générale qui, comme chaque année, sera intégralement retransmise en format vidéo, en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com). Ils pourront également poser des questions en direct.

Vous trouverez ci-après le descriptif complet des modalités qui vous permettront de participer pleinement à ce moment important d'information et d'échange en dépit de ces mesures exceptionnelles qui s'imposent afin de respecter les contraintes réglementaires et dans le souci de préserver la santé de chacun.

CONDITION PRÉALABLE À REMPLIR POUR PARTICIPER À CETTE ASSEMBLÉE

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls seront admis à participer à l'Assemblée Générale du mercredi 30 juin 2021, les actionnaires qui justifieront de leur qualité par **l'inscription en compte de leurs actions,** à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (l'« Intermédiaire Inscrit »), **dans les comptes de titres nominatifs de la Société tenus par son mandataire, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES (« SGSS »)**, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée (la « *record date* »), soit :

le lundi 28 juin 2021 à zéro heure, heure de Paris.

Lagardère SCA étant une valeur essentiellement nominative, l'inscription des actions dans son registre titres impose, pour chaque journée comptable, que les entrées résultant d'acquisitions soient compensées par des sorties portant sur un nombre total identique d'actions et que l'on sursoit à toute nouvelle inscription dans le registre tant qu'une telle compensation n'a pas pu être opérée, ceci afin d'éviter un dépassement du montant de l'émission.

L'inscription d'actions dans le registre dépend donc de la diligence des intermédiaires financiers dans la transmission des instructions correspondant aux transactions réalisées par leurs clients (inscription ou radiation), à l'égard de laquelle la Société et son mandataire SGSS sont purement tributaires.

La Société attire ainsi l'attention de ses actionnaires sur l'aléa qui peut exister dans l'inscription dans le registre à la « *record date* », d'actions dont l'acquisition interviendrait à l'approche de cette dernière, et ce faisant, dans leur capacité à exercer les droits de vote qui y sont attachés lors de l'Assemblée Générale, quand bien même ces actions auraient été acquises plusieurs jours avant la « *record date* ».

Pour plus d'information sur ce sujet : voir le communiqué de presse diffusé par l'Autorité des marchés financiers le 26 février 2021.

MODALITÉS DE PARTICIPATION À CETTE ASSEMBLÉE

L'Assemblée Générale se tenant à huis-clos, **aucune carte d'admission ne sera délivrée**. À défaut d'assister physiquement à l'Assemblée, les actionnaires sont invités à participer en choisissant entre l'une des trois modalités suivantes :

VOTE À DISTANCE

Les actionnaires peuvent voter à distance sur les résolutions soumises à l'Assemblée soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet *via* la plateforme sécurisée VOTACCESS.

POUVOIR AU PRÉSIDENT

Les actionnaires peuvent également donner une procuration sans indication de mandataire, ce qui équivaut à donner pouvoir au Président de l'Assemblée d'émettre 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.

Cette procuration peut être donnée soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet *via* la plateforme sécurisée VOTACCESS.

REPRÉSENTATION PAR UN TIERS

Les actionnaires peuvent enfin se faire représenter par toute personne de leur choix qui, ne pouvant davantage assister à l'Assemblée à huis-clos, devra adresser ses instructions de vote, sous la forme d'une copie numérisée du formulaire de vote dûment complété, daté et signé, et justifier de sa qualité de mandataire au plus tard le samedi 26 juin 2021 par courrier électronique à l'adresse generalmeeting.lagardere@sgss.socgen.com.

Cette procuration peut être donnée au plus tard le samedi 26 juin 2021, soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet *via* la plateforme sécurisée VOTACCESS.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation du mandataire doit s'effectuer dans les mêmes formes.

D'une manière générale, en raison du contexte exceptionnel de crise sanitaire et des circonstances actuelles, il est recommandé aux actionnaires de privilégier la voie électronique pour l'ensemble des démarches en lien avec cette Assemblée Générale.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

CHANGEMENT DU MODE DE PARTICIPATION

Par dérogation au III de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce et conformément à l'article 7 du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020, tout actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance ou envoyé un pouvoir peut choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale sous réserve que sa nouvelle instruction en ce sens parvienne à SGSS dans des délais compatibles avec les règles relatives à chaque mode de participation. Les précédentes instructions reçues seront alors révoquées.

Les nouvelles instructions devront être adressées, sous la forme d'une copie numérisée du formulaire de vote dûment complété, daté et signé, par courrier électronique à l'adresse : generalmeeting.lagardere@sgss.socgen.com.

En aucun cas un actionnaire ne pourra retourner à la fois une formule de procuration et un formulaire de vote à distance. Dans une telle situation, la formule de procuration sera prise en considération sous réserve des votes exprimés dans le formulaire de vote à distance.

INSTRUCTIONS ÉMISES POUR DES DROITS DE VOTE ATTACHÉS À DES ACTIONS INSCRITES AU NOM D'UN INTERMÉDIAIRE INSCRIT

Les votes à distance et procurations émis par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français, dont les actions sont inscrites au nom d'un Intermédiaire Inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société, devront être accompagnés d'une attestation dudit Intermédiaire Inscrit, de telle sorte que la Société ou son mandataire SGSS puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire au lundi 28 juin 2021, à zéro heure, heure de Paris. Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs Intermédiaires Inscrits, une attestation devra alors être établie par chacun de ces Intermédiaires Inscrits.

Les votes à distance et procurations émis par des Intermédiaires Inscrits ne pourront être pris en compte qu'à la condition que l'identité des actionnaires ait été divulguée, en cas de demande en ce sens formulée par la Société ou SGSS, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

MODALITÉS PRATIQUES

PARTICIPATION PAR INTERNET : UTILISATION DE LA PLATEFORME SÉCURISÉE VOTACCESS

La plateforme de vote VOTACCESS est accessible, pour les actionnaires nominatifs, *via* le site Internet Sharinbox de SGSS : www.sharinbox.societegenerale.com.

Les actionnaires dont les actions sont inscrites en compte nominatif pur doivent se connecter au site Sharinbox à l'aide de leurs codes d'accès habituels (identifiant et mot de passe leur permettant de consulter habituellement leur compte nominatif sur le site Sharinbox).

Les actionnaires dont les actions sont inscrites en compte nominatif administré chez un prestataire de services d'investissement (banque, établissement financier, etc.) recevront avec leur courrier ou courriel de convocation un identifiant et un mot de passe qui leur permettront d'accéder au site Sharinbox.

Après s'être connectés au site Sharinbox, les actionnaires devront suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS.

Dans le cas où un actionnaire nominatif ne serait plus en possession de son identifiant et/ou de son mot de passe, il devra se connecter sur le site Sharinbox et cliquer sur « Obtenir vos codes » à partir de la page d'accueil. Pour toute demande, SGSS se tient à la disposition des actionnaires, de 9h30 à 18h au numéro de téléphone suivant : **+ 33 (0)2 51 85 59 82**.

Les votes à distance et pouvoirs au Président pourront être exprimés *via* la plateforme VOTACCESS à compter du lundi 14 juin 2021 et jusqu'au mardi 29 juin 2021 à 15h00, heure de Paris.

Les désignations ou révocations de procurations à un tiers pourront être exprimées *via* la plateforme VOTACCESS à compter du lundi 14 juin 2021 et jusqu'au samedi 26 juin 2021.

Il est toutefois conseillé de ne pas attendre la date ultime pour se connecter, notamment en cas de demande de mot de passe, au regard des éventuels risques d'engorgement du site VOTACCESS.

PARTICIPATION PAR VOIE POSTALE : UTILISATION DU FORMULAIRE PAPIER

Toutes les actions de la Société étant nominatives, les formulaires de vote à distance et de procuration sont adressés avec les courriers et courriels de convocation.

En tout état de cause, ces formulaires sont également disponibles sur le site Internet www.lagardere.com et peuvent également être obtenus sur simple demande effectuée auprès de SGSS et réceptionnée au plus tard le **vendredi 25 juin 2021** à l'adresse suivante :

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

Service des assemblées générales

CS 30812

44308 NANTES CEDEX

Pour pouvoir être pris en compte à l'Assemblée, les votes à distance et pouvoirs au Président exprimés sur formulaire papier devront être réceptionnés, dûment complétés, datés et signés, par SGSS, le dimanche 27 juin 2021 au plus tard.

Les désignations ou révocations de procurations à un tiers exprimées sur formulaire papier devront être réceptionnées, dûment complétées, datées et signées, par SGSS, le samedi 26 juin 2021 au plus tard.

Compte tenu de l'effet possible de la pandémie de Covid-19 sur les délais postaux, il est recommandé de retourner les formulaires dans les meilleurs délais.

DÉPÔT DE QUESTIONS ÉCRITES

Par dérogation au premier alinéa de l'article R. 225-84 du Code de commerce, les questions écrites qui seraient posées par les actionnaires seront prises en compte dès lors qu'elles seront reçues avant la fin du second jour ouvré précédant la date de l'Assemblée Générale, **soit le lundi 28 juin 2021**.

Pour pouvoir être prises en compte, ces questions écrites devront être adressées, soit par lettre recommandée avec demande d'avis de réception envoyées à la Gérance au siège social de la Société, soit par courriel à l'adresse AG2021@lagardere.fr, et être accompagnées d'une attestation d'inscription dans les comptes nominatifs de la Société à la date de la demande.

Les questions écrites qui seraient posées par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français et dont les actions sont inscrites au nom d'un Intermédiaire Inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société ne pourront être prises en compte que si elles sont accompagnées d'une attestation établie par l'Intermédiaire Inscrit, de telle sorte que la Société puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire. Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs Intermédiaires Inscrits successifs, une attestation devra alors être établie par chacun de ces Intermédiaires Inscrits.

Les questions écrites posées par les actionnaires et les réponses qui y auront été apportées seront publiées sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com) au plus tard le **mercredi 7 juillet 2021**.

LE JOUR J : L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN DIRECT SUR INTERNET !

Le jour J, les actionnaires pourront suivre à distance le déroulé de l'Assemblée Générale qui sera intégralement retransmise en format vidéo, en direct, en français et en anglais, sur le site Internet de la Société (www.lagardere.com).

Afin de préserver un dialogue fluide avec la Société et ses dirigeants en dépit du contexte sanitaire, les actionnaires auront également la possibilité de poser des questions, *via* un simple onglet directement accessible depuis la plateforme de retransmission vidéo de l'Assemblée Générale. Les questions ainsi posées seront traitées et regroupées par thèmes principaux et il y sera répondu en séance, dans toute la mesure du possible et dans la limite du temps consacré à ce moment d'échange, comme lors d'une assemblée en présentiel.

MISE À DISPOSITION DE LA DOCUMENTATION

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents et renseignements qui doivent être communiqués ou dont les actionnaires peuvent prendre connaissance à l'occasion de l'Assemblée Générale ont été mis en ligne sur le site Internet de la Société et/ou sont consultables par les actionnaires, de préférence sur rendez-vous, au lieu de la direction administrative de Lagardère SCA, Immeuble Octant, 4-10 avenue André Malraux à Levallois-Perret (92), sous réserve que les mesures sanitaires en vigueur à cette date le permettent.

Les actionnaires souhaitant obtenir communication d'un document ou d'une information qui ne serait pas déjà accessible sur le site Internet doivent adresser leur demande en ce sens par courrier électronique à l'adresse AG2021@lagardere.fr.

POUR VOUS INFORMER

Rendez-vous sur

WWW.LAGARDERE.COM

Espace Assemblée Générale des Actionnaires 2021

2

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

ORDRE DU JOUR

- Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020.
- Affectation du résultat social.
- Ratification de la cooptation de Madame Valérie Bernis en qualité de membre du Conseil de Surveillance.
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Valérie Bernis pour une durée de quatre ans.
- Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Soumia Malinbaum pour une durée de trois ans.
- Approbation d'une convention visée à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux.
- Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant.
- Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Pierre Leroy, représentant de la Gérance.
- Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Thierry Funck-Brentano, représentant de la Gérance.
- Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Patrick Valroff, Président du Conseil de Surveillance.
- Approbation de la politique de rémunération 2021 des membres de la Gérance.
- Approbation de la politique de rémunération 2021 des membres du Conseil de Surveillance.
- Transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, attribution d'actions ordinaires aux Associés Commandités et adoption des statuts modifiés.
- Nomination de Madame Virginie Banet en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Madame Valérie Bernis en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Madame Laura Carrere en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Madame Fatima Fikree en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de six ans.
- Nomination de Madame Véronique Morali en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Monsieur Joseph Oughourlian en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Monsieur Arnaud de Puyfontaine en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Nomination de Monsieur Pierre Leroy en qualité de censeur du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans.
- Approbation de la politique de rémunération 2021 du Président-Directeur Général.
- Approbation de la politique de rémunération 2021 du Directeur Général Délégué.
- Approbation de la politique de rémunération 2021 des membres du Conseil d'Administration.
- Approbation du montant global annuel de la rémunération des membres du Conseil d'Administration.
- Autorisation à donner à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 18 mois, à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de filiales de la Société et/ou de toute autre société, dans la limite de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 265 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, par voie d'offre au public sans droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 160 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, par voie d'offre au public sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 80 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.

- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, dans le cadre d'une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 80 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
- Autorisation à donner à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, d'augmenter, dans le cadre des plafonds fixés, le montant des émissions décidées en cas de demande excédentaire.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature, dans la limite de 80 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
- Limitations globales à 80 millions d'euros, 300 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros pour les augmentations de capital et les emprunts résultant d'émissions décidées en vertu des délégations de compétence objet des résolutions précédentes.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission et émission de titres de capital ou majoration du montant nominal des titres de capital existants, dans la limite de 300 millions d'euros.
- Délégation de compétence à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission sans droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux salariés dans le cadre de plans d'épargne entreprise dans la limite de 0,5 % du capital actuel par an.
- Autorisation à donner à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de quatre ans, de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions.
- Autorisation à donner à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 38 mois, d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés des actions de performance de la Société.
- Autorisation à donner à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pour une durée de 38 mois, d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés des actions de la Société.
- Pouvoirs pour les formalités.

3

RAPPORT DE LA GÉRANCE

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Nous vous avons convoqués en Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire à l'effet, essentiellement :

- de vous rendre compte de l'activité, de la situation et des perspectives de votre Société et du groupe Lagardère dans son ensemble ;
- de soumettre à votre approbation les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la proposition d'affectation du résultat de cet exercice, les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 aux mandataires sociaux de la Société, ainsi que les politiques de rémunération établies pour ces derniers en conformité avec le dispositif légal dit du « *say on pay* » ;
- de soumettre à votre approbation un projet de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, les nominations de neuf Administrateurs au sein de ce nouveau conseil, les politiques de rémunération 2021 adaptées à cette nouvelle forme sociale et le renouvellement de l'ensemble des autorisations financières qui sont arrivées à échéance ou qui nécessitent d'être à nouveau délivrées dans le cadre de la transformation de la Société.

***

En application tant des dispositions du Code de commerce que de la réglementation boursière, nous vous présentons l'ensemble des rapports et informations qui doivent être mis à votre disposition à l'occasion de l'Assemblée Générale en deux documents :

La présente **Brochure de convocation** à l'Assemblée Générale comporte, outre le message de la Gérance :

- l'ordre du jour ;
- le présent rapport de gestion de la Gérance qui contient un exposé synthétique sur la situation, l'activité et les résultats du groupe Lagardère au cours de l'exercice 2020 ;
- le texte des projets de résolutions soumis à votre approbation accompagné d'une présentation de leur objet et de leurs motifs ainsi que les projets de nouveaux statuts de la Société soumis à votre approbation ;
- le rapport de votre Conseil de Surveillance établi en application de l'article L. 226-9 du Code de commerce ainsi qu'un second rapport complétant le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise figurant dans le Document d'enregistrement universel et présentant les politiques de rémunération qui seraient applicables en 2021 au sein de la Société transformée en société anonyme ;
- les différents rapports de vos Commissaires aux Comptes.

Le **Document d'enregistrement universel** contient le Rapport financier annuel au sens de la réglementation boursière. Ce document, outre sa vocation d'information des marchés, constitue un élément à part entière du rapport de gestion de la Gérance dans la mesure où il rassemble les éléments concernant principalement :

- les activités, la situation et les perspectives de la Société et du Groupe (chapitres 1 et 6) ;
- les comptes, les résultats et la situation financière (chapitre 5) ;
- les principaux risques (chapitre 3) ;
- les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (chapitre 3.2) ;
- la déclaration de performance extra-financière et le plan de vigilance (chapitre 4) ;
- le Rapport du Conseil de Surveillance sur le Gouvernement d'Entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce (chapitre 4).

3.1 EXPOSÉ SOMMAIRE DES RÉSULTATS EN 2020

3.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2020

Le groupe Lagardère a restauré la profitabilité et la génération de trésorerie au second semestre 2020 malgré la crise sanitaire, grâce à l'adaptation de son modèle centré sur ses deux activités stratégiques :

Lagardère Publishing : chiffre d'affaires stable (- 0,4 % vs 2019) [1] et Résop en forte hausse de + 11,8 % à 246 M€ en 2020 (vs 2019).

Lagardère Travel Retail : chiffre d'affaires à - 59,7 % [1] vs 2019, reflétant la baisse du trafic passagers aérien [2] et excellent flow through à 19,9 % (objectif 2020 dépassé) [3].

Résop et Free cash-flow Groupe positifs au second semestre 2020.

Dette nette à 1,7 Md€ à fin 2020 (baisse de - 315 M€ vs 30/06/2020).

Liquidité solide à 1,6 Md€.

Chiffres clés Groupe

Le Conseil de Surveillance s'est réuni le 25 février 2021 pour examiner les comptes.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 4 439 M€ en 2020, soit une évolution de - 38 % en données comparables.

Le Résop Groupe s'établit à - 155 M€, contre 378 M€ en 2019. Au second semestre, le Résop Groupe est positif de 63 M€, marquant une forte amélioration de + 281 M€ par rapport au premier semestre. Cela résulte à la fois des efforts de réduction des coûts entrepris dès le début de la crise sanitaire et de la profitabilité de Lagardère Publishing.

Le résultat avant charges financières et impôts (RACFI) s'établit à - 549 M€, contre 411 M€ en 2019, incluant des éléments non récurrents / non opérationnels pour - 336 M€.

Le résultat net – part du Groupe atteint - 660 M€, contre - 15 M€ en 2019. Le résultat net ajusté – part du Groupe est de - 330 M€ en 2020.

Le free cash-flow du Groupe hors variation de BFR s'élève à - 239 M€ en 2020. Il est à l'équilibre au second semestre (+ 3 M€, en amélioration de + 245 M€ par rapport au premier semestre).

La variation du BFR est de - 17 M€ en 2020, contre + 34 M€ à fin décembre 2019, avec un très fort redressement au second semestre à + 252 M€, contre - 269 M€ au premier semestre 2020.

L'endettement net se réduit de 315 M€ au second semestre, avec une dette nette de 1 733 M€ au 31 décembre 2020, par rapport à un montant de 2 048 M€ au 30 juin 2020.

A) CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSOP

Chiffre d'affaires

Le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 4 324 M€ en 2020 sur le périmètre cible, soit une évolution de - 37,7 % en données consolidées et de - 38,3 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change défavorable de - 43 M€ (principalement sous l'effet du dollar US pour - 19 M€) et par un effet de périmètre positif de + 84 M€ lié à l'acquisition du groupe International Duty Free (IDF) chez Lagardère Travel Retail, et de Le Livre Scolaire et de Laurence King Publishing chez Lagardère Publishing.

(M€)	Chiffre d'affaires		Variation (%)	
	2019	2020	en données consolidées	en données comparables
Lagardère Publishing	2 384	**2 375**	- 0,4	- 0,8
Lagardère Travel Retail	4 264	**1 720**	- 59,7	- 60,4
Autres activités [1]	288	**229**	- 20,5	- 20,7
Périmètre d'activités cible	**6 936**	**4 324**	**- 37,7**	**- 38,3**
Activités non conservées [2]	275	**115**	- 58,2	- 22,8
LAGARDÈRE	**7 211**	**4 439**	**- 38,4**	**- 37,9**

(1) Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, *Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.*
(2) Actifs cédés de Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

(1) Données consolidées.
(2) Trafic passagers mondial (« Revenue Passenger Kilometres, RPK ») 2020 à - 65,9 %, source : IATA.
(3) Publication du 5 novembre 2020 : « Impact négatif sur son Résop de l'ordre de 20 % à 25 % de la baisse de son chiffre d'affaires pour 2020 ».

Résop Groupe

Le Résop Groupe s'établit à - 155 M€, en recul de - 533 M€ par rapport à 2019.

Le Résop s'établit à - 154 M€ sur le périmètre cible, en repli de - 515 M€ par rapport à 2019.

(M€)	Résop Groupe		Variation
	2019	2020	
Lagardère Publishing	220	**246**	+ 26
Lagardère Travel Retail	152	**(353)**	- 505
Autres activités [1]	(11)	**(47)**	- 36
Périmètre d'activités cible	**361**	**(154)**	**- 515**
Activités non conservées [2]	17	**(1)**	- 18
LAGARDÈRE	**378**	**(155)**	**- 533**

(1) Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, *Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.*
(2) Actifs cédés de Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

Lagardère Publishing

Chiffre d'affaires

Au quatrième trimestre 2020, le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 700 M€, soit + 3,2 % en données consolidées, et + 4,0 % en données comparables, grâce à la tendance positive des ventes au Royaume-Uni et à l'effet de rattrapage post-confinement en France au mois de décembre.

En 2020, le chiffre d'affaires s'établit à 2 375 M€, soit - 0,4 % en données consolidées et - 0,8 % en données comparables. La stabilité du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing en période de crise, qui témoigne de la forte résilience de l'activité, est principalement liée à la bonne performance de la Littérature générale dans les différentes géographies.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, le chiffre d'affaires est à - 4,3 %, lié à la baisse notable des ventes pendant le confinement du premier semestre. L'activité a également pâti d'une réforme scolaire de moindre ampleur qu'en 2019. En revanche, et malgré plusieurs semaines de fermeture des librairies, la Littérature générale affiche une performance positive, portée par le premier volume des mémoires de Barack Obama, *Une terre promise*, la parution de deux titres de Guillaume Musso, *La vie est un roman* et *Skidamarink*, le titre de Vanessa Springora *Le consentement*, les succès de Virginie Grimaldi et Aurélie Valognes, ainsi que par la bonne dynamique du Livre de Poche.

Lancée en 2019, l'activité Jeux de société de la branche présente une dynamique positive, portée par Gigamic et Blackrock Games. Par ailleurs, *Oriflamme*, le premier titre publié par Studio H, a remporté le prestigieux *As d'Or* en 2020.

Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires est en nette progression de + 9,9 % en dépit des mesures de confinement. Cette performance est due au nombre important de best-sellers dont *The Ickabog* (J.-K. Rowling), *Midnight Sun* (S. Meyer), le titre de backlist *Where the Crawdads Sing* (D. Owens) ainsi que la saga *The Witcher* (A. Sapkowski). Par ailleurs, la forte croissance des formats numériques (e-books et audiobooks) se confirme sur l'année, soutenue en partie par la fermeture répétée des points de vente physiques.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires est en croissance de + 3,9 %, porté notamment par le succès sur le second semestre de plusieurs ouvrages, tels que *Midnight Sun* (S. Meyer), *The Return* (N. Sparks) ainsi que des titres d'auteurs récurrents. Le succès des titres de la saga *The Witcher* ainsi que les publications en lien avec le mouvement Black Lives Matter ont également contribué à la performance de l'année. Enfin, les ventes ont été marquées par la forte croissance des formats numériques.

En Espagne/Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli de - 16,4 %, impacté par une réforme scolaire de moindre ampleur et l'absence de nouvel album d'*Astérix* en Espagne, ainsi que par les effets de la crise sanitaire en Éducation et sur le segment Littérature générale au Mexique.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en baisse de - 9,5 %, affecté par une réduction des lancements due à la crise sanitaire, ainsi que par un effet de base défavorable au premier semestre (forts succès en 2019, sans équivalent cette année). Par ailleurs, les difficultés de Presstalis ont pénalisé l'activité en France du premier au troisième trimestre 2020.

En 2020, la part du livre numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 9,5 % contre 7,7 % en 2019, et celui du livre audio numérique à 4,3 % contre 3,4 % en 2019.

Résop

Le Résop de Lagardère Publishing s'établit à 246 M€, en hausse de + 26 M€ par rapport à celui de 2019, au-delà de l'objectif [1]. La croissance du Résop est particulièrement forte au second semestre 2020, soit + 19 % à 219 M€, après une baisse de - 25 % à 27 M€ au premier semestre 2020. La progression (vs 2019) est portée par un mix format plus favorable (forte croissance des ventes d'ebooks et audiobooks) dans le contexte de crise sanitaire, ainsi que par une hausse remarquable des ventes de backlist due, entre autres, au succès de la saga *The Witcher*.

La progression du Résop résulte également de la mise en œuvre de mesures de réduction de coûts, notamment sur les charges de personnel et les dépenses commerciales et marketing.

(1) Publication du 5 novembre 2020 : « Impact négatif sur son Résop de l'ordre de 20 % à 30 % de la baisse de son chiffre d'affaires en 2020 ».

Lagardère Travel Retail

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020, à 380 M€, affiche une baisse de - 64,9 % (en données comparables) par rapport au quatrième trimestre 2019, similaire à celle du troisième trimestre 2020 et reflétant les effets prolongés de la crise sanitaire sur le trafic aérien.

En 2020, le chiffre d'affaires s'établit à 1 720 M€, soit - 59,7 % en données consolidées et - 60,4 % en données comparables. L'effet de périmètre de + 51 M€ est dû principalement à l'acquisition d'International Duty Free (IDF) en Belgique. Par ailleurs, l'effet de change a un impact de - 20 M€.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche enregistre une baisse de l'activité de - 64,5 %, reflétant les effets des mesures gouvernementales de restriction des déplacements, notamment sur le trafic aérien domestique et international. La forte dégradation des ventes en aéroports a été atténuée par la décroissance moins importante des ventes en gares (- 54,0 %).

La zone EMEA (hors France) est en retrait de - 59,3 % sous l'effet des mesures de restriction de circulation et de fermeture des frontières dans plusieurs pays dont l'Italie, la Belgique et le Royaume-Uni.

L'Amérique du Nord enregistre également un chiffre d'affaires en baisse (- 60,4 %), les flux de voyageurs étant réduits en raison des mesures de confinement dans plusieurs états.

L'Asie-Pacifique est en recul de - 56,2 % avec des disparités fortes au sein de la zone. Les pays du Pacifique ont été fortement affectés par la fermeture totale et prolongée des frontières. À l'inverse, la Chine continentale enregistre un chiffre d'affaires en hausse de 18,2 % sur l'année, porté par la forte reprise du trafic domestique et la dynamique des ventes sur Internet. Par ailleurs, le nouveau contrat de Lagardère Travel Retail dans la zone Duty Free de Hainan est devenu opérationnel mi-décembre 2020.

Résop

Le Résop de Lagardère Travel Retail s'établit à - 353 M€, en repli de - 505 M€ par rapport à celui de 2019. Cela représente un flow through de 19,9 % (impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel), correspondant au niveau le plus favorable de la fourchette communiquée précédemment. Au second semestre, le flow through a été réduit à 17 %, grâce au renforcement des mesures d'économies.

Sur l'ensemble de l'exercice 2020, les frais fixes ont été réduits de 605 M€ grâce aux plans d'action mis en œuvre qui ont consisté principalement en :

- la renégociation des conditions contractuelles des concessions (réduction des loyers fixes et baisse des taux de redevances variables) ;
- la réduction du nombre de points de vente ouverts et l'adaptation des heures d'ouvertures en fonction du trafic et de la situation sanitaire ;
- l'ajustement des charges de personnel, avec la mise en place d'activité partielle lorsque ce dispositif était proposé par les autorités locales, ou des départs le cas échéant ;
- la réduction des frais généraux annexes, *via* leur limitation ou renégociation selon les cas (frais de marketing, déplacements, frais de conseil, coûts de maintenance et nettoyage, royalties payées).

Autres activités

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020 est de 65 M€, soit - 18,8 % en données consolidées et - 19,6 % en données comparables. En 2020, le chiffre d'affaires de l'année s'établit à 229 M€, soit - 20,5 % en données consolidées et - 20,7 % en données comparables. Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

Le chiffre d'affaires de Lagardère News est en repli de - 14,2 % en 2020, dû notamment à la baisse du chiffre d'affaires des licences (- 27,3 %) en raison de la pandémie. La baisse du chiffre d'affaires des Radios (- 9,4 %) et de la Presse (- 11,9 %) a été atténuée au second semestre (après un premier semestre fortement affecté par la baisse des revenus publicitaires) en raison de l'attractivité du média radio pour les annonceurs, et de la demande pour les titres de presse.

Résop

Le Résop des Autres activités s'établit à - 47 M€, en repli de - 36 M€ par rapport à 2019, en raison principalement de la baisse des revenus publicitaires des radios et des titres de presse, ainsi que de l'impact d'éléments défavorables non récurrents dont les difficultés de Presstalis et les locaux laissés vacants à la suite des cessions.

Activités non conservées

Le chiffre d'affaires des activités non conservées s'établit à 115 M€ en 2020, soit - 58,2 % en données consolidées et - 22,8 % en données comparables. L'effet de périmètre négatif de - 124 M€ est lié aux cessions des Chaînes TV en septembre 2019 et de Lagardère Studios en octobre 2020. L'activité de Lagardère Studios était en recul en 2020 en raison de l'arrêt de la plupart des tournages dans le contexte de crise sanitaire.

Le Résop s'établit à - 1 M€, le recul de - 18 M€ par rapport à 2019 provenant d'une part de l'impact de la baisse d'activité sur le résultat de Lagardère Studios et d'autre part, des différentes cessions intervenues.

B) PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2019	2020
Chiffre d'affaires	**7 211**	**4 439**
Résop Groupe	**378**	**(155)**
Résultat des sociétés mises en équivalence [1]	6	**(58)**
Éléments non récurrents / non opérationnels	(33)	**(319)**
Impacts IFRS 16 sur les contrats de concession	60	**(17)**
Résultat avant charges financières et impôts	**411**	**(549)**
Charges d'intérêts sur dettes de location	(85)	**(74)**
Charges financières nettes	(53)	**(76)**
Résultat avant impôts	**273**	**(699)**
Impôts	(55)	**31**
Résultat net des activités abandonnées	(207)	**(20)**
Résultat net	**11**	**(688)**
Intérêts minoritaires	26	**(28)**
Résultat net – part du Groupe	**(15)**	**(660)**

(1) Avant pertes de valeur.

Contribution des sociétés mises en équivalence

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) s'établit à - 58 M€ au 31 décembre 2020, contre + 6 M€ à fin 2019. Cette baisse s'explique par le recul des performances lié à la crise sanitaire chez Lagardère Travel Retail, notamment chez Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Lagardère & Connexions.

Éléments non récurrents / non opérationnels

Au 31 décembre 2020, les éléments non récurrents / non opérationnels du résultat avant charges financières et impôts correspondent à une perte nette de - 319 M€ qui comprend :

- des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour - 151 M€, dont - 106 M€ chez Lagardère Travel Retail liées principalement aux dépréciations des contrats de Rome pour - 55 M€ et de la Belgique pour - 31 M€, et dans une moindre mesure, à des fermetures de points de vente. Ces pertes de valeur s'élèvent à - 20 M€ chez Lagardère Publishing et concernent principalement le Mexique et l'Espagne. Dans les Activités non conservées, la dépréciation de l'écart d'acquisition de Lagardère Studios s'élève à - 19 M€ ;
- l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour - 106 M€, dont - 94 M€ chez Lagardère Travel Retail, et - 11 M€ chez Lagardère Publishing ;
- des charges de restructuration pour - 55 M€ principalement liées à la crise sanitaire et aux plans d'économies, dont - 36 M€ chez Lagardère Travel Retail, - 10 M€ dans les Autres activités et - 9 M€ chez Lagardère Publishing ;
- des plus et moins-values de cession pour un montant net de - 7 M€.

Impact de la norme IFRS 16 sur les contrats de concession

L'impact de l'application de la **norme IFRS 16** sur les contrats de concessions est de - 17 M€ chez Lagardère Travel Retail. Il inclut l'amortissement linéaire des droits d'utilisation, partiellement compensé par des effets favorables issus de la renégociation des loyers fixes en 2020.

Les charges de loyers fixes comptabilisées en Résop ont diminué de 319 M€ en 2020 vs 2019.

Charges financières nettes

Les charges financières nettes s'établissent à - 76 M€ en 2020, en augmentation par rapport à 2019, principalement liées aux pertes de valeur de - 17 M€ d'actifs financiers chez Lagardère Travel Retail et à une hausse du niveau global de l'endettement en 2020.

Charges d'intérêts sur les dettes de location

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à - 74 M€ à fin décembre 2020, contre - 85 M€ en 2019. Cette baisse de + 11 M€ résulte de la diminution des dettes de location chez Lagardère Travel Retail du fait des renégociations de loyers.

Charge d'impôts

Au 31 décembre 2020, la charge d'impôt comptabilisée est positive et s'établit à 31 M€, en amélioration de + 86 M€ par rapport à 2019. Elle inclut la reconnaissance de produits d'impôt générés par les pertes de la période réalisées par Lagardère Travel Retail, ainsi qu'une moindre charge d'impôt consécutive à la baisse d'activité.

Résultat net des Activités abandonnées

Le résultat net des activités abandonnées s'établit à - 20 M€ et inclut la moins-value de cession ainsi que le résultat généré par l'activité de Lagardère Sports jusqu'à la cession en avril 2020.

Résultat net

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à - 688 M€, dont - 660 M€ pour la part du Groupe.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à - 28 M€ en 2020, contre + 26 M€ en 2019, la variation s'expliquant principalement par la forte baisse des résultats de Lagardère Travel Retail.

Résultat net ajusté – Part du Groupe

Le résultat net ajusté – part du Groupe (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) s'élève à - 330 M€, contre + 200 M€ en 2019.

(M€)	2019	2020
Résultat net	**11**	**(688)**
Charges de restructuration	42	**55**
Plus et moins-values de cession	(134)	**7**
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	34	**151**
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	91	**106**
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	6	**74**
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	(22)	**(70)**
Résultat net des activités abandonnées	207	**20**
Résultat net ajusté	**235**	**(345)**
Part des minoritaires	(35)	**15**
Résultat net ajusté – part du Groupe [1]	**200**	**(330)**

(1) Indicateur alternatif de performance, voir définition en partie F) Glossaire.

C) AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS

Somme des flux générés par les opérations et d'investissements

(M€)	2019	2020
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)	**495**	**(32)**
Variation du Besoin en fonds de roulement	34	**(17)**
Impôts payés	(52)	**(38)**
Flux générés par les opérations	**477**	**(87)**
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(183)	**(169)**
Free cash-flow [1]	**294**	**(256)**
Dont free cash-flow avant variation du BFR [1]	*260*	***(239)***
Investissements financiers	(287)	**(36)**
Cessions d'actifs financiers	323	**101**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**330**	**(191)**

(1) Indicateur alternatif de performance, voir définition en partie F) Glossaire.

Flux générés par les opérations

La **marge brute d'autofinancement** ressort à - 32 M€, contre 495 M€ en 2019, avec un premier semestre 2020 à - 138 M€ et un second semestre à + 106 M€. Cette évolution résulte essentiellement de l'impact défavorable de la crise sanitaire sur l'activité de Lagardère Travel Retail, atténué en partie par la bonne performance de Lagardère Publishing au second semestre.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à - 17 M€, contre + 34 M€ en 2019, sous le poids de la baisse de l'activité de Lagardère Travel Retail.

Le recul de - 95 M€ chez Lagardère Travel Retail est lié à une forte baisse des dettes fournisseurs partiellement compensée par une baisse des stocks. Chez Lagardère Publishing, l'évolution favorable de + 33 M€ est liée à la hausse des dettes fournisseurs en lien avec la progression de l'activité sur le second semestre.

Les impôts payés s'élèvent à - 38 M€ contre - 52 M€ en 2019, en amélioration de + 14 M€ sous l'effet de la baisse d'activité chez Lagardère Travel Retail.

Acquisitions et cessions d'actifs corporels et incorporels

Les **acquisitions/cessions** s'élèvent à - 169 M€. Les **acquisitions** représentent - 170 M€ et sont en recul de + 45 M€ par rapport à 2019. Elles se rapportent en grande partie à Lagardère Travel Retail (- 121 M€) dont une part significative correspond à des engagements issus de 2019, des investissements en systèmes d'information et des développements en Chine. Les **cessions** représentent + 1 M€.

Free cash-flow

Au 31 décembre 2020, le free cash-flow du Groupe s'établit à - 256 M€ contre + 294 M€ en 2019. La forte baisse provient essentiellement de l'impact de la crise sanitaire sur l'activité, notamment au premier semestre 2020. La génération de free cash-flow du Groupe s'élève à + 255 M€ au second semestre 2020, sous l'effet de toutes les actions mises en place chez Lagardère Travel Retail et de la bonne performance de Lagardère Publishing.

Flux nets d'investissements financiers

Les **investissements financiers** s'élèvent à - 36 M€ au 31 décembre 2020 avec principalement les acquisitions de Le Livre Scolaire et de Laurence King Publishing par Lagardère Publishing.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à + 101 M€ et correspondent pour l'essentiel à la cession de Lagardère Studios et de Lagardère Sports.

D) SITUATION FINANCIÈRE / LIQUIDITÉ

L'**endettement net** a diminué de 315 M€ sur le second semestre 2020 et s'élève à 1 733 M€ au 31 décembre 2020, par rapport à 2 048 M€ au 30 juin.

La situation de liquidité du Groupe est solide, avec 1 637 M€ de liquidités disponibles au 31 décembre 2020 (dont 687 M€ de trésorerie et placements financiers et 950 M€ de montant non tiré sur la ligne de crédit syndiqué).

Le Groupe a consolidé sa structure financière avec la mise en place, début janvier 2021, d'un **prêt garanti par l'État** (« **PGE** »), ainsi que d'un **amendement et d'une extension de sa ligne de crédit renouvelable**.

Le PGE consenti à Lagardère SCA par ses principales banques partenaires françaises et européennes, s'élève à un montant de 465 M€ et est garanti à hauteur de 80 % par l'État. Le PGE est à échéance initiale de douze mois, avec option d'extension jusqu'à cinq années additionnelles, cette option étant exerçable par la Société à sa discrétion, à l'issue de la période initiale d'un an.

Simultanément, Lagardère SCA a conclu un amendement et une extension de sa **facilité de crédit renouvelable** auprès de ses banques partenaires, consistant en :

- un ajustement de la facilité de crédit à 1,1 Md€ ;
- une extension de la facilité de mai 2022 à mars 2023 à hauteur de 1,0 Md€ ;
- la redéfinition des covenants financiers durant cette période afin de tenir compte des effets de la crise sanitaire sur l'ensemble des activités du groupe Lagardère.

Un test de liquidité trimestriel sera réalisé sur la base de la trésorerie disponible cumulée à la portion non-tirée de la facilité de crédit renouvelable. Ce test portera sur un montant supérieur ou égal à une fourchette allant de 750 M€ en mars 2021, à 1 000 M€ en septembre 2022.

Un test de ratio de dette nette (hors IFRS 16) sera mis en place à partir de décembre 2022, pour un ratio initial de 4,5x.

Le Groupe estime que la liquidité est suffisante pour couvrir ses besoins de financement en 2021, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 493 M€ (dont 158 M€ de billets de trésorerie au 31 décembre 2020), dans le contexte d'un scénario prudent pour Lagardère Travel Retail, qui intègre des prévisions de trafic passagers IATA en date du 3 février 2021 à + 13 % en 2021 vs 2020.

E) ANNEXES

Chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2020

(M€)	Chiffre d'affaires		Variation (%)	
	T4 2019	**T4 2020**	**en données consolidées**	**en données comparables**
Lagardère Publishing	677	**700**	+ 3,2	+ 4,0
Lagardère Travel Retail	1 117	**380**	- 66,0	- 64,9
Autres activités [1]	80	**65**	- 18,8	- 19,6
Périmètre d'activités cible	**1 874**	**1 145**	**- 39,0**	**- 38,0**
Activités non conservées [2]	88	**18**	- 79,5	- 11,6
LAGARDÈRE	**1 962**	**1 163**	**- 40,7**	**- 37,7**

(1) Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, *Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.*
(2) Actifs cédés de l'ancienne branche Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

(M€)	Chiffre d'affaires consolidé						
	Octobre 2020		Novembre 2020		Décembre 2020		**Total**
	CA	Variation [1] %	CA	Variation [1] %	CA	Variation [1] %	
Lagardère Publishing	272	+ 2,4	228	- 0,7	200	+ 12,9	**700**
Lagardère Travel Retail	138	- 63,9	108	- 69,2	134	- 61,7	**380**
Autres activités [2]	23	- 10,4	20	- 24,4	22	- 24,1	**65**
Périmètre d'activités cible	**433**	**- 35,9**	**356**	**- 41,6**	**356**	**- 36,8**	**1 145**
Activités non conservées [3]	18	- 12,1	-	n/a	-	n/a	**18**
LAGARDÈRE	**451**	**- 35,2**	**356**	**- 41,6**	**356**	**- 36,8**	**1 163**

(1) En données comparables.
(2) Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, *Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle), les activités d'Entertainment et le Corporate Groupe.*
(3) Actifs cédés de l'ancienne branche Lagardère Active, hors Lagardère Sports qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon IFRS 5.

Changement de périmètre et change

Exercice 2020

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change défavorable de - 44 M€, lié notamment à l'évolution du dollar US et de la livre sterling, et par un effet périmètre négatif de - 40 M€, qui se décompose essentiellement de la manière suivante :

- incidence des cessions, soit - 124 M€ relatifs principalement aux cessions de Lagardère Studios et des Chaînes TV dans le cadre du recentrage stratégique du Groupe ;
- opérations de croissance externe, soit + 84 M€, chez Lagardère Travel Retail avec notamment les acquisitions de IDF pour + 47 M€, de Smullers pour + 2 M€ et chez Lagardère Publishing notamment les acquisitions de Le Livre Scolaire pour + 14 M€, Laurence King Publishing pour + 10 M€ et de Blackrock Games pour + 6 M€.

F) GLOSSAIRE

Lagardère SCA utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans la présente brochure, soit dans le document de présentation des résultats annuel 2020, soit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires de la période retraité des entrées du périmètre de consolidation et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- le chiffre d'affaires de la période précédente et le chiffre d'affaires de la période, retraités sur la base des taux de change applicables la période précédente.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie E) Annexes.

Résop (Résop Groupe)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop), qui se calcule de la façon suivante, à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - annulation des charges fixes de location [1] pour les contrats de concession,
  - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
  - gains et pertes sur contrats de location.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en page 32 du document de présentation des résultats annuels 2020 et disponible sur le site Internet www.lagardere.com.

Flow through

Le flow through est calculé en divisant la variation du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) par la variation du chiffre d'affaires. Cet indicateur permet au Groupe d'évaluer, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, l'impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le Résop.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) par le chiffre d'affaires.

EBITDA récurrent sur 12 mois glissants

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) les dividendes reçus des sociétés consolidées par mise en équivalence, en déduisant les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, les amortissements de coûts d'obtention de contrats, et l'annulation des charges fixes de location [1] des contrats immobiliers et autres, et en ajoutant l'EBITDA récurrent des activités abandonnées.

(1) L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

Résultat net ajusté – part du Groupe

Le résultat net ajusté – part du Groupe est calculé à partir du résultat net en excluant les éléments non récurrents et non opérationnels, l'effet d'impôt associé, puis en déduisant la part des intérêts minoritaires, de la façon suivante :

Résultat net

Éléments à exclure :

- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- impact fiscal des éléments ci-dessus ;
- mouvements non récurrents des impôts différés ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - annulation des charges fixes de location [1] pour les contrats de concession,
  - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
  - charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession,
  - gains et pertes sur contrats de location ;
- résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus.

= Résultat net ajusté – part du Groupe

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté en partie B) Principaux éléments du compte de résultat.

Free cash-flow

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité avant variation de BFR, les flux de remboursement des dettes de location et intérêts associés, les flux de variation de BFR et d'impôts payés ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté en partie C) Autres éléments financiers.

Free cash-flow avant variation de BFR

Le free cash-flow avant variation de BFR est calculé en déduisant la variation de BFR du free cash-flow.

Endettement net (Dette nette)

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- placements financiers et trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- instruments de couverture affectés à la dette ;
- dettes financières non courantes ;
- dettes financières courantes.

= Endettement net

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en page 37 du document de présentation des résultats annuels 2020 et disponible sur le site www.lagardere.com.

3.1.2 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA

COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(M€)	2019	2020
Produits d'exploitation	71	**50**
Résultat d'exploitation	(10)	**(40)**
Résultat financier	37	**(30)**
Résultat courant	27	**(70)**
Résultat exceptionnel	0	**4**
Profit d'impôts	51	**36**
Résultat net comptable	78	**(30)**

BILAN

Le bilan simplifié se présente comme suit :

(M€)	31 déc. 2019	31 déc. 2020
Actif		
Actif immobilisé	5 387	**5 203**
– dont participations	4 555	**4 451**
Actif circulant	361	**377**
Charges à repartir et écarts de conversion	6	**60**
Total Actif	**5 754**	**5 640**
Passif		
Capitaux propres	2 887	**2 851**
– dont capital	800	**800**
– primes et réserves	1 803	**1 797**
– report à nouveau	206	**284**
– résultat de l'exercice	78	**(30)**
Provisions pour risques et charges	32	**54**
Dettes	2 835	**2 735**
– dont dettes financières	2 774	**2 665**
Total Passif	**5 754**	**5 640**

Il convient de rappeler que Lagardère SCA est la société holding faîtière du groupe Lagardère et qu'elle employait huit salariés au 31 décembre 2020.

RÉSULTATS DE LAGARDÈRE SCA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ARTICLE R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

	Nature des indications	2016	2017	2018	2019	**2020**
I	**Capital en fin d'exercice** (en euros)					
a)	Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	799 913 045	**799 913 045**
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	131 133 286	**131 133 286**
c)	Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	-	-	-	-	**-**
d)	Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	**-**
e)	Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	**-**
II	**Opérations et résultats de l'exercice** (en milliers d'euros)					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	59 453	59 546	60 202	71 202	**49 754**
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(40 470)	82 873	188 116	31 627	**(48 550)**
c)	Impôt sur les bénéfices	63 132 (1)	87 805 (1)	94 576 (1)	51 161 (1)	**35 780 (1)**
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	31 440	162 282	277 979	77 512	**(30 167)**
e)	Montant des bénéfices distribués	170 025	170 604	171 673	0	**-**
III	**Résultats par action** (en euros)					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,17	1,3	2,16	0,63	**(0,10)**
b)	Résultat après impôt et charges calculées	0,24	1,24	2,12	0,59	**(0,23)**
c)	Dividende distribué à chaque action	1,3	1,3	1,3	0	**-**
IV	**Personnel** (en euros)					
a)	Effectif moyen des salariés employés	9	8	8	8	**8**
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	2 944 590	2 607 183	1 739 429	2 160 348	**2 281 740**
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	1 025 805	1 275 889	896 224	735 669	**608 512**

(1) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

3.2 ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

3.2.1 PERSPECTIVES

Compte tenu du recentrage stratégique, l'équilibre du Groupe repose désormais sur ses deux branches principales, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, pour lesquelles les effets de la crise sanitaire sont très différents. Pour l'année 2021, l'environnement demeure incertain dans un contexte d'atténuation progressive de la pandémie de Covid-19. Le Groupe poursuit ses efforts de maîtrise des coûts et de contrôle de sa trésorerie sur l'intégralité du Groupe.

LAGARDÈRE PUBLISHING

L'attrait renforcé pour la lecture dans un contexte de crise sanitaire a un effet bénéfique sur les ventes, venant accentuer la pertinence de l'offre éditoriale de Lagardère Publishing. Le Groupe estime que la dynamique des ventes sera normalisée en 2021 au fur et à mesure de la réouverture des établissements de loisirs et de culture. Par ailleurs, l'absence de réforme scolaire en 2021 viendra contrebalancer les effets positifs de la publication d'un album d'*Astérix* au quatrième trimestre 2021.

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

L'activité de Lagardère Travel Retail est fortement corrélée à la tendance du trafic passagers aérien dans les différentes géographies, aussi bien en Europe dans un contexte de confinement qui perdure, qu'aux États-Unis dans un environnement de reprise progressive des vols domestiques. En 2021, la branche poursuit les initiatives de protection du résultat initiées en 2020, permettant à Lagardère Travel Retail de minimiser le flow through en 2021 vs 2019 [(1)], en fonction du rythme de la reprise. Par ailleurs, Lagardère Travel Retail poursuit activement ses efforts de maîtrise de la trésorerie, en particulier sur le BFR et les Capex en 2021.

3.2.2 FAITS MARQUANTS POST-CLÔTURE – PROJET DE TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ

Le 29 mars 2021, Pierre Leroy, Co-gérant de Lagardère SCA, a été nommé Président-Directeur Général d'Hachette Livre. Fabrice Bakhouche a été nommé Directeur Général Délégué. Sur proposition d'Arnaud Lagardère, le Conseil d'Administration d'Hachette Livre, société holding de la branche Lagardère Publishing, a nommé Pierre Leroy en qualité de Président-Directeur Général, en remplacement d'Arnaud Nourry qui a quitté le Groupe dans le cadre d'une séparation amiable. Sur proposition de Pierre Leroy, le Conseil d'Administration d'Hachette Livre a également nommé Fabrice Bakhouche en qualité de Directeur Général Délégué.

Le 28 avril 2021, Lagardère SCA a annoncé son projet de soumettre à l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 un projet de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

Au vu des conclusions du rapport d'appréciation du cabinet Ledouble, le **Conseil de Surveillance de la Société a émis le 30 avril 2021 un avis favorable** sur le projet de transformation de Lagardère SCA en société anonyme et notamment sur les conditions de compensation de la perte des droits financiers et non financiers des Associés Commandités.

Le projet de transformation et ses modalités ont été soumis par les Commandités-Gérants aux principaux actionnaires commanditaires de la Société, Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital et Financière Agache (dont les participations représentent, avec celle d'Arnaud Lagardère, 76 % des droits de vote de la Société), lesquels se sont individuellement engagés à les soutenir et à voter en faveur des résolutions y afférentes (résolutions 15 à 29 figurant au chapitre 4 de la présente brochure).

Il n'existe et n'existera entre ces principaux actionnaires, ni pacte d'actionnaires ni aucune politique commune vis-à-vis de la Société (sous réserve des concerts déjà déclarés, que sont (i) le concert entre Arnaud Lagardère et les entités qu'il contrôle et Financière Agache et Agache, et (ii) le concert entre Amber Capital UK et Amber Capital Italia) et aucun d'entre eux n'en détiendrait le contrôle après la transformation.

Afin de compenser la perte par les Associés Commandités, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, de leurs droits pécuniaires et non pécuniaires, il est proposé aux actionnaires de la Société de décider l'attribution à leur bénéfice d'un total de 10 millions d'actions nouvellement émises de la Société qui seraient réparties à égalité entre eux.

Cette compensation, correspondant à environ 7,63 % du capital social de la Société pré-émission et environ 7,09 % du capital post-émission, a fait l'objet d'un rapport d'appréciation (opinion indépendante non régie par le règlement général de l'AMF) établi par le cabinet Ledouble, expert indépendant mandaté par le Conseil de Surveillance. Le rapport du cabinet Ledouble peut être consulté en ligne sur le site Internet de la Société www.lagardere.com, sous la rubrique « Assemblée Générale des actionnaires 2021 ».

La Société transformée serait dotée d'un **Conseil d'Administration composé de 11 membres**. Dans la continuité de leurs fonctions actuelles, Monsieur Arnaud Lagardère serait désigné Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'Administrateur de six ans, et Monsieur Pierre Leroy serait désigné Directeur Général Délégué.

(1) Impact négatif sur le Résop de la baisse du chiffre d'affaires 2021 par rapport à 2019.

Il vous est proposé, dans le cadre de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, de nommer les premiers Administrateurs de la Société. Outre les deux Administrateurs représentant les salariés, Madame Noëlle Genaivre et Monsieur Pascal Jouen, tous deux salariés de la branche Lagardère Publishing, qui ont été désignés par anticipation par le Comité de Groupe réuni le 19 mai 2021, neuf membres sont ainsi soumis au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires :

- trois Administrateurs proposés par Monsieur Arnaud Lagardère (Monsieur Arnaud Lagardère, et deux Administrateurs indépendants : Madame Véronique Morali et Monsieur Nicolas Sarkozy) ;
- trois Administrateurs proposés par Vivendi (Monsieur Arnaud de Puyfontaine, et deux Administrateurs indépendants : Madame Virginie Banet et Madame Laura Carrere) ;
- un Administrateur proposé par Qatar Holding LLC (Madame Fatima Fikree) ;
- un Administrateur proposé par Amber Capital (Monsieur Joseph Oughourlian) ;
- un Administrateur indépendant proposé par Financière Agache (Madame Valérie Bernis).

Les Administrateurs seraient nommés pour une durée de quatre années, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère qui serait nommé pour une durée de six années, conformément à la possibilité donnée par les statuts proposés à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Il vous est également proposé de désigner un censeur, en la personne de Monsieur Pierre Leroy, pour une durée de quatre ans.

Des mesures spécifiques seraient mises en place dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration pour prévenir toute transmission d'informations sensibles et restreindre la participation à certaines délibérations du conseil aux Administrateurs désignés sur proposition de certains actionnaires tant que ces actionnaires contrôleraient une activité concurrente de celles du Groupe.

Il résulte des engagements pris par les principaux actionnaires de la Société que pendant une durée de six années à compter de la transformation :

- ils disposeraient du droit de proposer la nomination des Administrateurs, tel que visé ci-dessus, sous réserve de conserver des niveaux de participation minimum dans la Société (chacun pourrait ainsi désigner un membre dès lors qu'il détiendrait au moins 5 % du capital. Arnaud Lagardère pourrait en designer deux dès lors qu'il détiendrait au moins 6,5 % du capital et trois dès lors qu'il détiendrait au moins 7,5 % du capital. Vivendi pourrait en désigner deux dès lors qu'elle détiendrait au moins 15 % du capital et trois dès lors qu'elle détiendrait au moins 25 % du capital) ;
- les décisions relatives à la révocation, au remplacement, à l'abaissement ou au durcissement des conditions de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué ainsi qu'à la nomination de nouveaux Directeurs Généraux Délégués ou Adjoints, seraient prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'Administration.

Enfin, toute cession d'un actif *publishing*, *travel retail* ou médias représentant un montant de chiffre d'affaires supérieur à un seuil fixé pour chacun de ces ensembles d'activités (50 millions d'euros pour *publishing*, 100 millions d'euros pour *travel retail* et 10 millions d'euros pour les médias, pris isolément ou en cumulé sur 12 mois), ne pourrait être décidée sans l'accord du Conseil d'Administration pris à la majorité des trois cinquièmes de ses membres.

Le projet de transformation est subordonné à l'octroi par l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») d'une décision de non-lieu à offre publique, laquelle a été obtenue le 21 mai 2021, qui devra être purgée de tout recours.

L'engagement des principaux actionnaires commanditaires de la Société de voter en faveur de la transformation était également subordonné à la condition préalable d'approbation de la transformation par les Assemblées Générales des trois souches obligataires émises par Lagardère SCA. **Ces trois Assemblées Générales de porteurs obligataires se sont réunies, sur première convocation, le lundi 17 mai 2021, et ont toutes approuvé la transformation de la Société avec des taux d'approbation supérieurs à 98 %.**

Il est précisé qu'à l'occasion de la transformation, Arnaud Lagardère et Financière Agache ont modifié leur pacte d'associés au sein de Lagardère Capital. Financière Agache, si elle le souhaite, pourrait, après la transformation, recevoir des actions de la Société détenues par Lagardère Capital à hauteur de la valeur de sa participation au capital de Lagardère Capital.

Lagardère et Amber Capital ont également **conclu dans ce contexte un accord transactionnel mettant fin aux diverses procédures qui les opposaient**. La conclusion de ce protocole transactionnel, préalablement autorisée par le Conseil de Surveillance de la Société et visée dans le rapport spécial établi par les Commissaires aux Comptes, est soumise à votre approbation dans le cadre du régime des conventions dites « réglementées » (résolution 7 figurant au chapitre 4 de la présente brochure).

Les services de management, qui font l'objet de la convention d'assistance actuellement en vigueur entre Lagardère Management et le Groupe, seraient réinternalisés selon des modalités à définir par le Conseil d'Administration de la Société après la transformation. Jusqu'à la mise en œuvre de cette ré-internalisation, la convention continuerait de produire ses effets.

Ce projet de transformation, qui était souhaité par une partie de nos actionnaires, marque une nouvelle page de l'histoire de notre Société. Si sa structure juridique serait profondément modifiée et si elle ne serait, à l'issue de sa transformation, pas contrôlée, Lagardère SCA entend affirmer par cette opération l'intégrité et la pertinence de son périmètre et la continuité de son management. Nous vous invitons donc à soutenir ce projet.

3.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

3.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation à capitaux privés dans le monde, Lagardère Publishing, dont la marque principale est Hachette Livre, est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale.

Elles sont unies par une vision commune, un effort concerté dans le domaine de l'innovation et de la RSE, une coordination stratégique et une même exigence dans le choix des femmes et des hommes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

POSITIONS LEADER

- 1er éditeur en France.
- 1er éditeur de Fascicules dans le monde.
- 1er distributeur de livres en France.
- 2e éditeur au Royaume-Uni.
- 3e groupe d'édition mondial à capitaux privés de livres grand public et scolaires.
- 4e éditeur aux États-Unis.

BILAN 2020

Lagardère Publishing a réussi à traverser l'année 2020 en protégeant la santé de ses salariés, en préservant l'avenir et en délivrant une superbe performance mondiale. La mobilisation exceptionnelle de l'ensemble des salariés, le déploiement très rapide du télétravail pour l'ensemble des fonctions qui le permettaient, le maintien des activités de distribution, ainsi que les mesures d'économies et l'adaptation rapide des plans d'édition ont permis à Lagardère Publishing d'affronter sereinement les multiples défis posés par la crise sanitaire. La branche a vu ses activités impactées en particulier en France et en Espagne, entre mars et mai 2020, avec les fermetures des points de vente. Toutefois, Lagardère Publishing a su redémarrer au plus vite : son modèle international et diversifié conjugué à la résilience du marché du livre lui ont permis de réaliser une année exceptionnelle.

Dans un marché mondial de l'édition caractérisé par la croissance aux États-Unis (+ 8,2 %) (1) et au Royaume-Uni (+ 5,5 %) (2), et en dépit du léger repli du marché français (- 1,8 %) (3), Lagardère Publishing a vu son chiffre d'affaires s'établir à 2 375 M€ (acquisitions comprises), en légère baisse de - 0,8 % en données comparables par rapport à 2019, et son Résop à 246 M€, soit + 12 %.

Les très bonnes performances sur les marchés anglo-saxons, la croissance des formats numériques dans toutes les géographies ainsi que les plans d'économies mis en place dès le début de la crise du Covid-19 ont tiré les résultats à la hausse.

En France, la Littérature générale a réalisé une très bonne année, en particulier Fayard avec *Une terre promise*, de Barack Obama, ainsi que Calmann-Lévy avec *La vie est un roman* et la réédition de *Skidamarink*, de Guillaume Musso. Par ailleurs, Stock a remporté le Grand prix du roman de l'Académie française avec *La grande épreuve*, d'Étienne de Montety, tandis que *Le consentement*, de Vanessa Springora chez Grasset, devenait un livre événement et que JC Lattès enregistrait un beau succès avec le premier roman d'Olivia Ruiz *(La commode aux tiroirs de couleurs)*. Enfin, Hatier et Hachette Éducation ont souffert d'une réforme des programmes de lycée de moindre ampleur qu'en 2019, tandis que l'Illustré a réussi son année malgré un fort repli du marché des guides de tourisme et l'absence d'un nouvel album d'*Astérix*.

Aux États-Unis, trois nouvelles marques d'édition ont vu le jour : GCP Balance, Christy Ottaviano Books et Legacy Lit. En outre, avec l'acquisition de plus de 1 000 titres du catalogue de Disney Book Group, LBYR (Little, Brown Books for Young Readers) a renforcé sa présence dans l'édition jeunesse. Par ailleurs, si les formats numériques ont poursuivi leur croissance en 2020, Hachette Book Group a également pu compter sur le succès de best-sellers tels que *Midnight Sun* (Stephenie Meyer) et *The Return* (Nicholas Sparks), ainsi que sur la saga *The Witcher* (Andrzej Sapkowski) chez Orbit. Enfin, plusieurs titres en lien avec le mouvement Black Lives Matter ont également contribué à la performance de l'année.

Au Royaume-Uni, Hachette UK a réalisé une très bonne année grâce à la croissance spectaculaire des formats numériques et à un programme particulièrement dense en best-sellers avec le succès de la saga *The Witcher* chez Orion et de *Midnight Sun* chez Little, Brown Book Group, ainsi que la sortie du nouveau roman de J.K. Rowling (*The Ickabog*) chez LBYR. Par ailleurs, Hachette UK a également fait l'acquisition de la maison d'édition Laurence King Publishing, spécialisée dans les beaux livres et les arts créatifs.

En Espagne, l'activité est en repli en Éducation comme en Édition générale, tandis que l'Amérique latine a subi l'impact de la crise sanitaire. Il en est de même pour les Fascicules avec des nuances selon les pays, le Japon et l'Allemagne ayant mieux résisté que la France et l'Amérique latine.

En 2020, la part du numérique dans le chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing s'établit à 13,8 % contre 11,1 % en 2019.

DATES CLÉS 2020

- 20 février : Hachette Book Group annonce la signature d'un accord avec National Geographic Partners concernant la distribution et la diffusion des ouvrages publiés par National Geographic à partir du 1er octobre.
- 20 février : l'As d'Or 2020 du Jeu de l'année revient à *Oriflamme*, conçu par Studio H, studio de création et d'édition de jeux de société nouvellement lancé par Hachette Boardgames.
- 30 juillet : Hachette UK est élue parmi les « Top 50 Employers for Women 2020 » du quotidien britannique *The Times*.
- 4 août : sortie de *Midnight Sun*, de Stephenie Meyer, le dernier tome de la saga *Twilight* en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

(1) Source : NPD BookScan (en volume).
(2) Source : Nielsen BookScan (en valeur).
(3) Source : GfK (en valeur).

- 2 septembre : Hachette UK acquiert la maison d'édition Laurence King Publishing, un des plus grands éditeurs de livres dans le domaine des arts créatifs et leader de la papeterie créative au Royaume-Uni.
- 10 novembre : sortie de *The Ickabog*, de J.K. Rowling, chez Little, Brown Books for Young Readers au Royaume-Uni.
- 17 novembre : sortie de *Une terre promise*, premier tome des mémoires de Barack Obama chez Fayard.
- 6 décembre : le nouveau label de littérature La Grenade chez JC Lattès, dédié aux nouvelles voix et aux premiers romans, reçoit le trophée de la création éditoriale aux Trophées de l'édition 2020 du magazine *Livres Hebdo*.
- 17 décembre : la maison d'édition Alianza reçoit le prix Librotea de los lectores décerné à l'éditeur qui a reçu le plus de commentaires favorables et le plus grand nombre de requêtes de la part des utilisateurs de Librotea, site Internet de référence pour la lecture et le livre en Espagne.

CHIFFRES CLÉS 2020

- 88 lancements de nouveaux fascicules dans le monde.
- 16 013 nouveautés publiées par Lagardère Publishing dans le monde.
- 1 million d'exemplaires manipulés chaque jour par Hachette Livre Distribution en France.
- 6 954 collaborateurs permanents de Hachette Livre dans le monde.
- 1 million d'exemplaires de *Midnight Sun*, le livre de Stephenie Meyer paru le 4 août 2020, ont été vendus la première semaine aux États-Unis, tous formats confondus.
- 20 millions de téléchargements depuis sa création en 2018 pour *Jardin des mots*, le jeu sur mobiles du studio IsCool Entertainment.

ENJEUX 2021

Lagardère Publishing aborde l'année 2021 avec prudence. Si l'appétit pour les livres s'est renforcé en 2020 avec une hausse de la consommation dans de nombreux pays, il est difficile de prévoir quelles seront, en 2021, les conséquences sur les achats de livres du retour progressif à la vie normale.

Dans ce contexte, il faut considérer 2021 comme une année de transition, sans réforme scolaire et sans le phénomène *Midnight Sun,* mais avec un nouvel album d'Astérix. Par ailleurs, nous allons continuer notre stratégie de diversification en direction des jeux de société, qui connaissent une croissance forte et dont le modèle économique est proche de celui de l'édition de livres. Nous allons également poursuivre les acquisitions ciblées sur notre cœur de métier d'éditeur, comme nous l'avons fait en 2020 avec l'acquisition de Laurence King Publishing au Royaume-Uni.

En outre, dans un contexte d'atténuation progressive de la pandémie de Covid-19, nous allons continuer à piloter nos activités avec précision, en veillant à garder le juste équilibre entre création et rigueur. Enfin, avec le recours au télétravail de façon massive depuis un an, nous veillerons à trouver le juste équilibre pour faire vivre le sens du collectif et créer l'environnement idéal à l'épanouissement de tous et au développement de nos maisons et de nos auteurs. Nous poursuivrons également nos initiatives en faveur de la diversité, source d'innovation, de richesse et d'échanges, afin d'offrir aux lecteurs de nouvelles perspectives et de nouveaux récits pour combler toutes leurs envies de lectures.

3.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Présent dans 39 pays et territoires sur cinq continents, Lagardère Travel Retail est un des leaders mondiaux du commerce en zone de transport. La branche couvre l'ensemble des segments d'activités (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice) avec des marques internationales telles que Relay, Aelia Duty Free ou Vino Volo ainsi que de nombreuses enseignes de restauration et de distribution sélective sous licence ou en propre.

POSITIONS LEADER

- 1er opérateur mondial en Travel Essentials.
- 2e opérateur mondial de Travel Retail en aéroports.
- 1er opérateur européen en Fashion en zone de transport.
- 1er opérateur international en Travel Retail en Chine et 1er opérateur en Travel Retail dans les aéroports domestiques en Chine (Duty Paid).
- 1er opérateur du Travel Retail en France, en Pologne et en République tchèque.
- 4e opérateur mondial du Foodservice en zone de transport.

BILAN 2020

L'impact de la pandémie de Covid-19 a été d'une intensité inégalée pour le secteur du Travel Retail, et l'incertitude sur le rythme de reprise du trafic aérien et des ventes est considérable.

Toutefois, cette crise a été l'opportunité de mesurer toute la pertinence de nos orientations stratégiques et de la diversification de notre modèle en termes de segments d'activités, de couverture géographique et de canaux de distribution.

Elle nous a surtout offert l'occasion de mettre à l'épreuve, avec succès, notre culture de responsabilisation et d'autonomie des équipes locales. Grâce à cette organisation, nos équipes ont pu réagir extrêmement rapidement aux premiers signes de la crise et mettre en place les mesures nécessaires pour limiter l'impact de la chute des ventes sur notre résultat opérationnel, telles que la variabilisation à 100 % de nos loyers, l'adaptation de l'ensemble de nos coûts notamment de personnel, l'adaptation et l'optimisation des ouvertures de nos boutiques ou encore l'écoulement rapide de nos stocks.

Cette agilité et l'engagement de tous ont permis de contenir nos pertes et d'être prêt à affronter tant des scénarios de reprise rapide qu'un ralentissement prolongé.

En dépit du contexte, l'année 2020 a été marquée par de nouvelles ouvertures et le lancement de nouveaux concepts. En outre, des appels d'offres ont été remportés afin de consolider nos parts de marché et préparer notre croissance à (re)venir.

DE NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS EN DÉPIT D'UN CONTEXTE DIFFICILE

En France, Lagardère Travel Retail a lancé le nouveau concept des magasins Relay avec des ouvertures à la gare de Nantes et à l'aéroport de Nantes-Atlantique.

En Europe, la branche a poursuivi sa croissance organique avec notamment l'ouverture de dix boutiques de Travel Essentials dans le nouvel aéroport Willy-Brandt de Berlin-Brandebourg (Allemagne) et d'une boutique Aelia Duty Free à l'aéroport de Cagliari-Elmas en Sardaigne (Italie), le développement d'un espace de Duty Free dans le terminal Eurostar de la gare de Bruxelles (Belgique), ainsi que l'inauguration de boutiques de Duty Free et de Travel Essentials (y compris le nouveau concept Relay) à l'aéroport Václav-Havel de Prague (République tchèque).

Aux États-Unis, plusieurs nouveaux points de vente ont également ouvert en Travel Essentials et Foodservice dans les aéroports de Greenville (Vino Volo), Indianapolis (MAC), Milwaukee (No Boundaries) et Austin (Vino Volo).

En Asie, c'est en Chine que le développement organique de Lagardère Travel Retail a été le plus dynamique avec de nombreuses ouvertures de points de vente Mode, Parfums et Cosmétiques dans les aéroports de Shanghai, Shenzhen, Hong Kong et Hangzhou. De plus, la branche a inauguré le second plus grand Duty Free de centre-ville à Sanya, sur l'île chinoise de Hainan, avec une surface commerciale de plus de 30 000 m^2. L'année 2020 a aussi été marquée par le début des opérations de Lagardère Travel Retail au Japon avec l'ouverture d'une boutique de gastronomie « Made in Pierre Hermé » dans la gare centrale de Tokyo et d'une boutique Saint Laurent à l'aéroport international du Kansai d'Osaka.

Enfin, en Australie, Lagardère Travel Retail a inauguré une boutique du nouveau concept de Travel Essentials Tech2Go à l'aéroport de Cairns et deux magasins Lego dans les aéroports de Melbourne et Brisbane.

DES GAINS POUR SOUTENIR LA CROISSANCE FUTURE

En France, Lagardère Travel Retail a remporté plusieurs appels d'offres pour opérer des points de vente en Duty Free, Travel Essentials et Foodservice à l'aéroport de Brest ainsi que deux nouveaux contrats avec des hôpitaux.

Sur la zone Europe et Afrique, la branche a gagné l'appel d'offres pour opérer cinq boutiques en Duty Free, Travel Essentials et Foodservice à l'aéroport de Catane (Italie) et s'est vu confier la responsabilité de la construction d'un point de vente de restauration à la station-service de Yéba, sur la portion d'autoroute qui relie Dakar à l'aéroport international Blaise-Diagne (Sénégal). Par ailleurs, début 2021, la concession exclusive de deux boutiques de Duty Free à l'aéroport international Julius-Nyerere de Dar es Salaam (Tanzanie) a également été remportée.

Sur le continent américain, la concession pour les activités Travel Essentials et Foodservice de l'aéroport de Memphis (États-Unis) a été confiée à Paradies Lagardère pour une durée de quinze ans. En Amérique du Sud, Lagardère Travel Retail a remporté au début de l'année 2021 un appel d'offres pour ouvrir 20 points de vente en restauration à l'aéroport international Arturo-Merino-Benítez de Santiago (Chili). Ce seront les premières opérations de Lagardère Travel Retail en Amérique latine.

DATES CLÉS 2020-2021

- Mai 2020 : Lagardère Travel Retail remporte deux prix décernés par The Moodie Davitt Report dans les catégories « Meilleur usage du digital dans une initiative destinée aux collaborateurs » et « Meilleur usage de la technologie vidéo ».
- Juillet 2020 : ouverture d'un nouveau magasin Aelia Duty Free à l'aéroport de Cagliari-Elmas en Sardaigne (Italie).

  Fin des achats de consommables en plastique à usage unique dans les concepts propres du segment d'activité Foodservice à travers toute l'Europe.
- Août 2020 : ouverture d'un premier point de vente au Japon avec la boutique « Made in Pierre Hermé » située dans la gare centrale de Tokyo.
- Novembre 2020 : ouverture de dix boutiques de Travel Essentials dans le nouvel aéroport Willy-Brandt de Berlin-Brandebourg (Allemagne). Ouverture en France du premier magasin Relay sous le concept et l'identité de marque « Next Generation » à l'aéroport de Nantes-Atlantique.
- Décembre 2020 : ouverture du second plus grand Duty Free de centre-ville à Sanya, sur l'île de Hainan (Chine), en partenariat avec Hainan Tourism Investment Development.
- Février 2021 : signature d'un contrat pour opérer 20 points de vente Foodservice à l'aéroport international Arturo-Merino-Benítez de Santiago (Chili).

  Signature d'une concession exclusive de Duty Free à l'aéroport international Julius-Nyerere de Dar es Salaam (Tanzanie).

  Ouverture d'une première boutique Relay à Bahreïn.

CHIFFRES CLÉS 2020

- Chiffre d'affaires consolidé de Lagardère Travel Retail : 1 720 millions d'euros.
- 19 355 collaborateurs permanents dans le monde.
- Plus de 4 850 magasins dans 39 pays et territoires.
- Vers 0 % d'achat de consommables en plastique à usage unique dans les concepts propres du segment d'activité Foodservice.

ENJEUX 2021

Chaque crise est une opportunité de changement pour le meilleur. L'anticipation d'un risque de contraction des ventes en Travel Retail à moyen terme nous a conduits à accélérer une dynamique de transformation qui va permettre à Lagardère Travel Retail de gagner en efficacité et en performance, garantissant ainsi la pérennité et la croissance future de l'entreprise.

Cet ambitieux programme a été mis en œuvre depuis l'été 2020. Il nous permet d'améliorer de façon pérenne notre efficacité et notre profitabilité par la réduction de notre structure de coûts, la mise en place d'une organisation et de méthodes de travail plus simples et plus efficaces, et ce depuis nos opérations en magasin jusqu'à nos systèmes d'information. Nous maintenons par ailleurs toute notre confiance en un rebond du secteur une fois la situation sanitaire sous contrôle : les fondamentaux qui depuis toujours tirent sa croissance sont encore bien en place.

En 2021, tout en restant dans un contexte de cash contraint, nous continuerons de poursuivre les efforts de développement déjà initiés, resterons ouverts aux opportunités nouvelles qui pourront se présenter et participerons avec enthousiasme et conviction à l'amélioration de la responsabilité environnementale et sociétale de l'industrie du Travel Retail.

3.3.3 AUTRES ACTIVITÉS

Dans le périmètre du Groupe figurent également les « Autres activités » incluant essentiellement Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, Europe 1, Virgin Radio, RFM, la licence Elle) et Lagardère Live Entertainment.

LAGARDÈRE NEWS

En 2020, les activités de Lagardère News ont été pénalisées par la pandémie de Covid-19 qui a entraîné une baisse des revenus publicitaires.

PRESSE

Avec 13,6 millions de lecteurs chaque mois [1] sur ses différents supports en 2020, *Paris Match* est demeuré le premier magazine français d'actualité en audience et en diffusion. Par ailleurs, *Le Journal du Dimanche*, média de référence du week-end, a regroupé 4,2 millions de lecteurs chaque mois sur ses différents supports.

RADIO

En 2020, Europe 1 a été écoutée par 2,7 millions d'auditeurs par jour [2] et a enregistré plus de 107 millions de podcasts téléchargés [3] (soit une progression de 30 % en un an). En outre, Virgin Radio a rassemblé plus de 1,6 million d'auditeurs par jour [2] et s'est distingué comme la radio la plus en affinité sur les 25-49 ans (toutes stations confondues) qui représente 71 % de ses auditeurs. Enfin, RFM a regroupé plus de 2 millions d'auditeurs chaque jour [2] et a bénéficié d'une durée d'écoute parmi les meilleures du marché des musicales (1h35 par jour [4]).

LICENCE ELLE

Premier réseau féminin média au monde, Elle International a poursuivi son développement en 2020 avec entre autres le lancement de *Elle* au Brésil et au Kazakhstan ainsi que la signature d'un accord de licence Elle Éducation dans le monde. Dans le domaine des licences hors médias, le réseau a également multiplié les lancements : peinture Elle Décoration avec Crown en Europe ; prêt-à-porter femme au Japon avec QVC ; les lignes Elle Sport, Elle Lingerie et Elle Kids au Royaume-Uni ; un contrat monde pour le papier peint Elle Décoration avec Erismann, etc.

ENJEUX 2021

Les perspectives de 2021 dépendent notamment de la reprise de l'activité publicitaire. Lagardère News doit s'affirmer comme un groupe de marques médias influentes, créatives et pertinentes. L'identité du pôle et ses synergies, le redressement des audiences d'Europe 1, l'accélération de la transformation digitale de ses activités presse, l'amplification des activités de la marque *Elle*, le développement des radios ainsi que la diversification des revenus seront au cœur des travaux et des objectifs de Lagardère News en 2021, tout en continuant à optimiser ses coûts sur l'intégralité du périmètre.

LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Spécialisée dans la production de concerts et de spectacles ainsi que la gestion de salles de spectacles, Lagardère Live Entertainment a vu ses activités impactées en 2020 par le report ou l'annulation de nombreuses tournées d'artistes et la fermeture des salles de spectacles du fait de la crise sanitaire du Covid-19. L'objectif principal de l'année 2021 sera d'amorcer une reprise dès que possible avec les contraintes qui pourraient être imposées en termes de distanciation, de jauge et de circulation de la clientèle au sein des salles de spectacles. L'adaptabilité restera le maître-mot comme cela l'a été tout au long de l'année passée.

(1) Source : ACPM One Next 2020 V4 / ACPM Brand One Next Global 2020 V4.
(2) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2020 ; audience cumulée.
(3) Source : Médiamétrie eStat Podcast ; année 2020 vs année 2019.
(4) Source : Médiamétrie 126 000 Radio ; 13 ans et + ; moyenne lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2020 vs novembre-décembre 2019 ; audience cumulée et durée d'écoute par auditeur.

4

PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LA GÉRANCE

PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LA GÉRANCE

1RE ET 2E RÉSOLUTIONS : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS

Présentation

La première résolution a trait à l'approbation des comptes annuels de Lagardère SCA pour l'exercice 2020, qui se soldent par un résultat déficitaire de (30,1) millions d'euros contre un bénéfice de 77,5 millions d'euros en 2019.

La seconde résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020, qui génèrent un résultat net – part du Groupe déficitaire de (660,1) millions d'euros, contre un résultat déficitaire de (15,1) millions d'euros en 2019.

Le détail de ces comptes figure au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel et leurs principaux éléments sont repris au chapitre 3.1 de la présente brochure. Ces comptes ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes, dont les rapports correspondants figurent aux chapitres 6.1 et 6.2 de la présente brochure.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat net déficitaire de (30 167 390,17) euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **approuve** le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 dudit code mentionnées dans les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui s'élève à 23 826 euros, et **prend acte** de l'absence d'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat net – part du Groupe déficitaire de (660,1) millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3E RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL

Présentation

La troisième résolution a pour objet l'affectation du résultat social de Lagardère SCA.

Compte tenu du résultat net déficitaire 2020 de (30 167 390,17) € et du report à nouveau bénéficiaire de 284 053 811,71 €, le bénéfice distribuable s'établit à 253 886 421,54 €.

La Gérance vous propose, en accord avec votre Conseil de Surveillance, d'imputer le résultat net déficitaire de l'exercice 2020, soit (30 167 390,17) €, sur le report à nouveau, qui serait ainsi ramené à un montant de 253 886 421,54 €.

Cette proposition d'affectation s'inscrit dans le cadre du contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, et vise à accompagner les actions fortes déjà mises en œuvre par le Groupe pour réduire les impacts financiers de cette crise.

TROISIÈME RÉSOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, constate que le résultat net déficitaire de l'exercice qui s'élève à	(30 167 390,17) €
compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	284 053 811,71 €
conduit à un bénéfice distribuable égal à	253 886 421,54 €

Après avoir pris acte que, conformément aux dispositions statutaires, aucun montant ne revient aux Associés Commandités, l'Assemblée Générale décide ensuite, sur proposition de la Gérance, et en accord avec le Conseil de Surveillance, d'imputer le résultat net déficitaire de l'exercice 2020, soit (30 167 390,17) euros, sur le report à nouveau, qui sera ainsi ramené à un montant de 253 886 421,54 euros.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte que les dividendes mis en distribution et les revenus distribués au titre des trois derniers exercices précédant l'exercice 2020 se sont élevés aux sommes suivantes, toutes éligibles à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France :

(en €)/exercice	2017	2018	2019
Dividende versé aux actionnaires			
Dividende unitaire	1,30	1,30	0
Dividende total	168 816 060,40	169 736 866,00	0
Dividende versé aux Associés Commandités	1 787 729,79	1 936 270,63	0
TOTAL	**170 603 790,19**	**171 673 136,63**	**0**

4E À 6E RÉSOLUTIONS : COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – RATIFICATION DE COOPTATION ET RENOUVELLEMENTS DE MANDATS

Présentation

Aux termes de la quatrième résolution, il vous est proposé de ratifier la nomination en qualité de membre du Conseil de Surveillance de Madame Valérie Bernis, cooptée par le Conseil lors de sa réunion du 31 août 2020, en remplacement de Madame Aline Sylla-Walbaum, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2021.

Par la cinquième résolution, il vous est également proposé de renouveler le mandat de Madame Valérie Bernis pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2025.

La sixième résolution porte sur le renouvellement du mandat de Madame Soumia Malinbaum pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2024.

Ces propositions de renouvellement ne deviendraient effectives que dans l'hypothèse où la transformation de la Société en société anonyme, objet de la quinzième résolution soumise à votre approbation, n'interviendrait pas dès l'Assemblée Générale et que, ce faisant, le Conseil de Surveillance de la Société serait maintenu au-delà de l'Assemblée. En outre la candidature de Madame Valérie Bernis, est également soumise à votre vote, en qualité de membre du Conseil d'Administration aux termes de la dix-septième résolution. Vous trouverez ci-après les renseignements relatifs à Madame Soumia Malinbaum, ceux concernant Madame Valérie Bernis figurant dans l'exposé des motifs de la dix-septième résolution.

MADAME SOUMIA MALINBAUM

Née le : 8 avril 1962

Nationalité : française

Date de première nomination : 3 mai 2013

Fonctions exercées au sein de Lagardère : Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Nombre d'actions Lagardère détenues : 650

Références et activités professionnelles :

Madame 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.

Madame Soumia Malinbaum exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Membre du Conseil d'Administration et membre du Comité des Nominations et Rémunérations et du Comité d'Audit de la société Nexity (société cotée)

À l'étranger

- Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'Administration de l'université Paris-Dauphine
- Membre du Conseil d'Administration 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)

QUATRIÈME RÉSOLUTION

RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MADAME VALÉRIE BERNIS EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, **décide** de ratifier la nomination faite à titre provisoire par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 31 août 2020, de Madame Valérie Bernis, en qualité de membre du Conseil de Surveillance, en remplacement de Madame Sylla-Walbaum, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de la présente Assemblée Générale.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME VALÉRIE BERNIS POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et ayant constaté que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Valérie Bernis arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, **décide** de le renouveler pour une durée de quatre ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024.

SIXIÈME RÉSOLUTION

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME SOUMIA MALINBAUM POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et ayant constaté que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Soumia Malinbaum arrivait à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, **décide** de le renouveler pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023.

7E RÉSOLUTION : APPROBATION D'UNE CONVENTION VISÉE À L'ARTICLE L. 226-10 DU CODE DE COMMERCE

Présentation

Nous vous proposons dans le cadre de la septième résolution, d'approuver une convention réglementée conclue entre la Société et les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA agissant pour le compte de diverses entités dont elles assurent la gestion (« Amber Capital »), elles-mêmes actionnaires de la Société avec une participation globale supérieure à 10 % des droits de vote.

Ainsi que cela est exposé dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes, Votre Conseil de Surveillance a, lors de sa réunion du 27 avril 2021, autorisé la conclusion entre la Société et Amber Capital d'un protocole transactionnel ayant pour objet de mettre définitivement fin à toutes les procédures qui les opposaient. Le Conseil de Surveillance a considéré que la conclusion de ce protocole transactionnel était conforme à l'intérêt social en ce qu'elle s'inscrivait dans une perspective de relations actionnariales apaisées entre la Société et ses actionnaires et que, par ailleurs, elle n'entraînait aucun engagement financier pour la Société.

Le protocole transactionnel a été conclu le 27 avril 2021 à l'issue de la réunion du Conseil de Surveillance.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION D'UNE CONVENTION VISÉE À L'ARTICLE L. 226-10 DU CODE DE COMMERCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce, **approuve** la conclusion par la Société de la convention nouvelle qui y est visée.

8E À 14E RÉSOLUTIONS : RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Présentation

Les dispositions des articles L. 22-10-75 et suivants du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, prévoient un dispositif légal unifié et contraignant encadrant les rémunérations des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance des sociétés en commandite par actions, qui s'articule autour des votes suivants de l'Assemblée Générale des actionnaires :

- des votes *ex post*, d'une part, sur le rapport annuel sur les rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice écoulé et, d'autre part, sur les rémunérations individuelles des Gérants et du président du Conseil de Surveillance versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice antérieur ; et
- des votes *ex ante* sur les politiques de rémunération respectives des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance.

Ainsi, la huitième résolution a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives aux rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à l'ensemble des membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance. Ces informations, visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 2.4 et 2.5 du Document d'enregistrement universel, disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

Les neuvième à douzième résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation, via des projets de résolutions distincts, 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 à :

- Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant (neuvième résolution) ;
- Monsieur Pierre Leroy, représentant de la Gérance (dixième résolution) ;
- Monsieur Thierry Funck-Brentano, représentant de la Gérance (onzième résolution) ;
- Monsieur Patrick Valroff, Président du Conseil de Surveillance (douzième résolution).

Ces éléments de rémunération sont exposés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 2.4 et 2.5 du Document d'enregistrement universel, disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com. Ils sont également présentés de manière synthétique, sous le format recommandé par le Guide d'application du Code Afep-Medef, dans les tableaux qui suivent.

Enfin, au titre des votes *ex ante*, les treizième et quatorzième résolutions ont pour objet de soumettre à votre approbation les politiques de rémunération 2021 établies respectivement pour les membres de la Gérance (treizième résolution) et du Conseil de Surveillance (quatorzième résolution).

La politique de rémunération des membres de la Gérance pour 2021, dont les éléments ont été approuvés 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 respectives des 30 mars et 26 avril 2021, est présentée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 2.4 du Document d'enregistrement universel, lequel demeure disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

Enfin, la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance, dont les éléments ont été validés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et arrêtés par le Conseil de Surveillance lors de leurs réunions respectives des 30 mars et 26 avril 2021, est présentée dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel, disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

Ces politiques de rémunération seraient celles applicables en 2021 au sein de la Société sous sa forme actuelle de société en commandite par actions. Les politiques de rémunération qui trouveraient à s'appliquer à compter de la transformation de la Société en société anonyme sont soumises à votre approbation aux termes des résolutions 26 à 29 et sont exposées dans le Rapport du Conseil de Surveillance figurant au chapitre 5.2 de la présente brochure.

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 €	▶ 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 – 10e résolution)	393 750 €	▶ 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 2.5.3.1 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 CO_2 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 2.5.3.1 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	▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	▶ 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	▶ 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	▶ 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 €	▶ 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	▶ 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	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	▶ 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 €	▶ 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 – 11e résolution)	362 500 €	▶ Cette rémunération variable annuelle comprend : ● une part quantifiable basée : – 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 2.5.3.1 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 CO_2 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 2.5.3.1 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 2.5.3.1 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	▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	▶ 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	▶ 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	▶ 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 €	▶ 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	▶ 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	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur 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
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	► 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 €	▶ 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 – 12e résolution)	362 500 €	▶ Cette rémunération variable annuelle comprend : ● une part quantifiable basée : – 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 2.5.3.1 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 CO_2 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 2.5.3.1 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 2.5.3.1 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	▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Thierry Funck-Brentano n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	▶ 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	▶ 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	▶ 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 €	▶ 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	▶ 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	▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur 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
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	► 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.

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 €	▶ 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. ▶ 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 %. ▶ 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 %.
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.

HUITIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES INFORMATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 I DU CODE DE COMMERCE RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-77 I du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 dudit Code, qui y sont présentées.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 À MONSIEUR ARNAUD LAGARDÈRE, GÉRANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce, 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 à Monsieur Arnaud Lagardère, Gérant, qui y sont présentés.

DIXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 À MONSIEUR PIERRE LEROY, REPRÉSENTANT DE LA GÉRANCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce, 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 à Monsieur Pierre Leroy, représentant de la Gérance, qui y sont présentés.

ONZIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 À MONSIEUR THIERRY FUNCK-BRENTANO, REPRÉSENTANT DE LA GÉRANCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce, 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 à Monsieur Thierry Funck-Brentano, représentant de la Gérance, qui y sont présentés.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2020 À MONSIEUR PATRICK VALROFF, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce, figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-77 II du Code de commerce, 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 à Monsieur Patrick Valroff, Président du Conseil de Surveillance, qui y sont présentés.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2021 DES MEMBRES DE LA GÉRANCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance de la politique de rémunération 2021 des membres de la Gérance de la Société, présentée au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce et figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce, la politique de rémunération 2021 des membres de la Gérance.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2021 DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance de la politique de rémunération 2021 des membres du Conseil de Surveillance de la Société, présentée au sein du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 22-10-78 du Code de commerce et figurant au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2020, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-76 II du Code de commerce, la politique de rémunération 2021 des membres du Conseil de Surveillance.

15E RÉSOLUTION : TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ

Présentation

Nous vous proposons, aux termes de la quinzième résolution, de décider, conformément aux dispositions de l'article L. 226-14 du Code de commerce, la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration.

Les conditions légales visées aux articles L. 225-243 et L. 225-244 du Code de commerce requises pour procéder à une telle transformation sont réunies : (x) la Société a plus de deux ans d'existence, (y) les bilans des deux premiers exercices sociaux ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires, et (z) le montant de ses capitaux propres est supérieur à celui de son capital social ainsi qu'en atteste, conformément à l'article L. 225-244 du Code de commerce, le rapport établi par les Commissaires aux Comptes qui figure au chapitre 6 de la présente brochure.

Continuité de la personne morale

Cette transformation n'entraînerait pas la création d'une personne morale nouvelle.

À compter de la réalisation de la transformation, la Société serait régie par les dispositions légales et réglementaires françaises applicables aux sociétés anonymes et par les nouveaux statuts soumis à votre approbation qui sont reproduits en annexe.

L'objet, le siège social, la durée de la Société et celle de l'exercice social en cours ne subiraient aucune modification du fait de cette transformation. La dénomination sociale de la Société serait modifiée en « Lagardère SA » pour refléter la transformation de la Société en société anonyme.

Les mandats des Commissaires aux Comptes de la Société ne seraient pas affectés par la transformation et se poursuivraient jusqu'aux termes fixés lors de leurs nominations respectives.

La transformation entraînerait la disparition du statut des Associés Commandités, qui ne seraient plus indéfiniment et solidairement responsables des dettes de la Société qui naîtraient après la transformation.

Conséquences sur le capital social

Le capital social de la Société serait composé d'une seule classe d'actions. Les actionnaires commanditaires détiendraient à l'issue de la transformation le même nombre d'actions de la Société de la même valeur nominale qu'avant la transformation.

Le droit de vote double statutaire serait maintenu et la transformation n'aurait pas d'effet sur les droits de vote double déjà acquis ou en cours d'acquisition à la date de la transformation.

Il vous est proposé, d'attribuer aux Associés Commandités de la Société, Monsieur Arnaud Lagardère et la société Arjil Commanditée-Arco, en compensation de la perte des droits pécuniaires et extra-pécuniaires attachés à leur statut, dix millions (10.000.000) d'actions nouvelles de la Société d'une valeur nominale de 6,10 euros, qui seraient réparties à égalité entre eux.

Cette attribution serait réalisée par le biais d'une augmentation du capital social de la Société d'un montant total de soixante et un millions d'euros (61.000.000 €) par prélèvement de cette somme sur le compte « primes et autres réserves ». Les actions ordinaires nouvelles porteraient jouissance à compter du 1er janvier 2021 et seraient assimilées dès leur émission aux actions ordinaires existant à ce jour et, comme elles, soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société sous sa nouvelle forme.

Cette compensation, correspondant à environ 7,63 % (1) du capital social de la Société pré-émission et environ 7,09 % (2) du capital post-émission, a fait l'objet d'un rapport d'appréciation (opinion indépendante non régie par le règlement général de l'AMF) établi par le cabinet Ledouble, expert indépendant mandaté par le Conseil de Surveillance. Le rapport du cabinet Ledouble, qui peut être consulté en ligne sur le site Internet de la Société www.lagardere.com, sous la rubrique « Assemblée Générale des actionnaires 2021 » a conclu que ce niveau de compensation s'inscrivait dans la borne basse de leurs évaluations.

Au vu notamment de ces conclusions du rapport du cabinet Ledouble, le Conseil de Surveillance de la Société a émis le 30 avril 2021 un avis favorable sur le projet de transformation et notamment sur les conditions de compensation des Associés Commandités.

Une simulation de ce que pourrait être l'évolution de l'actionnariat de la Société entre avant et immédiatement après la transformation et cette attribution d'actions ordinaires nouvelles aux Associés Commandités (sur la base des détentions au 20 mai 2021 et en supposant le maintien des niveaux de participations des principaux actionnaires) figure ci-dessous :

	Avant transformation de la Société				Après transformation de la Société			
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote exerçables	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote exerçables
Vivendi	38 387 941	29,3 %	38 387 941	22,9 %	38 387 941	27,2 %	38 387 941	21,6 %
Qatar Holding LLC	16 254 216	12,4 %	32 508 432	19,4 %	16 254 216	11,5 %	32 508 432	18,3 %
Amber Capital (1)	26 075 050	19,9 %	26 075 050	15,5 %	26 075 050	18,5 %	26 075 050	14,7 %
Participation Lagardère (2)	9 521 625	7,3 %	19 043 250	11,3 %	19 521 625	13,8 %	29 043 250	16,3 %
Financière Agache	10 163 504	7,8 %	10 163 504	6,1 %	10 163 504	7,2 %	10 163 504	5,7 %
Concert Lagardère / Agache	*19 685 129*	*15,0 %*	*29 206 754*	*17,4 %*	*29 685 129*	*21 %*	*39 206 754*	*22 %*
Auto-détention	1 126 811	0,9 %	-	0,0 %	1 126 811	0,8 %	-	0,0 %
Autres (dont salariés)	29 604 139	22,6 %	41 689 514	24,8 %	29 604 139	21 %	41 689 514	23,4 %
Total	**131 133 286**	**100 %**	**167 867 691**	**100 %**	**141 133 286**	**100 %**	**177 867 691**	**100 %**

(1) Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA.
(2) Dont Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS et LM Holding, et intégrant, après transformation, les nouvelles actions reçues par Arjil Commanditée-Arco, contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, au titre de la compensation des Associés Commandités.

(1) 10.000.000 actions / 131.133.286 actions en circulation.
(2) 10.000.000 actions / (131.133.286 + 10.000.000) actions en circulation post augmentation de capital.

Gouvernance

La transformation mettrait fin de plein droit aux fonctions des Gérants et des membres du Conseil de Surveillance de la Société.

À compter de sa transformation, la Société ne serait donc plus gérée par des Gérants, sous le contrôle permanent d'un Conseil de Surveillance mais administrée par un Conseil d'Administration chargé de déterminer les orientations de l'activité et de veiller à leur mise en œuvre conformément à l'intérêt social. Conformément aux nouveaux statuts, la Direction Générale de la Société serait assurée soit par le Président du Conseil d'Administration, qui porterait alors le titre de Président-Directeur Général, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Président-Directeur Général (ou le Directeur Général, le cas échéant) pourrait être assisté par un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués.

Les nouveaux statuts de la Société prévoiraient que le Conseil d'Administration serait composé de huit membres au moins et de neuf membres au plus, personnes physiques ou morales, auxquels s'ajouteraient le ou les membres représentant les salariés.

Les délibérations du Conseil d'Administration seraient prises à la majorité des membres présents ou représentés, à l'exception des décisions relatives à la révocation, au remplacement ou à l'abaissement ou au durcissement des conditions de rémunération du Président-Directeur Général ou du Directeur Général Délégué, ainsi qu'à la nomination de nouveaux Directeurs Généraux Délégués ou Adjoints, qui seraient prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'Administration.

Il est par ailleurs précisé que le règlement intérieur du Conseil d'Administration qui sera approuvé par ce dernier après transformation prévoit que toute cession d'un actif *publishing*, *travel retail* ou médias représentant un montant de chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros pour *publishing*, 100 millions d'euros pour *travel retail* et 10 millions d'euros pour les médias, pris isolément ou en cumulé sur 12 mois, ne pourrait être décidée sans l'accord du Conseil d'Administration pris à la majorité des trois cinquièmes de ses membres.

Conditions préalables

La réalisation de la transformation serait soumise aux conditions préalables suivantes :

- l'octroi par l'Autorité des marchés financiers d'une décision de non-lieu à offre publique, laquelle a été obtenue le 21 mai 2021, et qui devrait ne pas avoir fait l'objet de recours dans le délai légal ou, en cas de recours, avoir été définitivement purgée dudit recours sans remise en cause, cette condition suspensive devant avoir été réalisée au plus tard le 20 décembre 2021 à défaut de quoi elle serait réputée ne pas être satisfaite ;
- l'adoption par l'Assemblée Générale des seizième à vingt-quatrième résolutions, relatives à l'élection des membres du Conseil d'Administration de la Société ;
- l'accord par l'assemblée des Associés Commandités de la Société, avant la tenue de l'Assemblée Générale des actionnaires commanditaires, de la transformation de la Société objet de la quinzième résolution et des seizième à vingt-quatrième résolutions.

À ce titre, il vous est proposé de déléguer à la Gérance, puis au Directeur Général après transformation, tous pouvoirs pour constater (i) la réalisation de ces conditions suspensives (ii) la prise d'effet de la transformation de la Société en société anonyme, (iii) la réalisation de l'augmentation de capital et de l'émission d'actions susvisée attribuées aux Associés Commandités et (iv) la modification des statuts de la Société et pour, en conséquence, signer les statuts, accomplir les formalités requises et plus généralement faire le nécessaire.

Il est rappelé que les principaux actionnaires de la Société, à savoir Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital et Financière Agache (dont les participations représentent, avec celle d'Arnaud Lagardère, 76 % des droits de vote de la Société) se sont engagés à voter en faveur de l'ensemble des résolutions relatives à la transformation, de même que les Associés Commandités se sont engagés à les approuver en qualité de Commandités. Monsieur Arnaud Lagardère et les sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS et Lagardère Capital, s'abstiendront toutefois de prendre part au vote sur la quinzième résolution lors de l'Assemblée Générale des actionnaires commanditaires.

Il est également rappelé que les assemblées des porteurs de chacun des trois emprunts obligataires émis par la Société ont approuvé le projet de transformation le 17 mai 2021.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ EN SOCIÉTÉ ANONYME À CONSEIL D'ADMINISTRATION, ATTRIBUTION D'ACTIONS ORDINAIRES AUX ASSOCIÉS COMMANDITÉS ET ADOPTION DES STATUTS MODIFIÉS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires conformément aux dispositions de l'article L. 226-14 du Code de commerce,

- après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance, du rapport du Conseil de Surveillance et du rapport d'appréciation établi par le cabinet Ledouble, intervenant en qualité d'expert indépendant mandaté par le Conseil de Surveillance pour apprécier la compensation proposée aux Associés Commandités sous la forme d'actions ordinaires de la Société transformée, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- après avoir pris connaissance du rapport des Commissaires aux Comptes établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-244 du Code de commerce attestant que le montant des capitaux propres est au moins égal à celui du capital social ;
- après avoir pris acte de l'approbation, le 17 mai 2021, par les Assemblées Générales des trois emprunts obligataires émis par la Société du projet de transformation de celle-ci en société anonyme ;
- et après avoir constaté que le capital social de la Société est entièrement libéré ;
- sous condition suspensive de l'octroi par l'Autorité des marchés financiers d'une décision de non-lieu à offre publique, laquelle devra ne pas avoir fait l'objet de recours dans le délai de recours légal ou, en cas de recours, avoir été définitivement purgée dudit recours sans remise en cause, cette condition suspensive devant avoir été réalisée au plus tard le 20 décembre 2021 à défaut de quoi elle sera réputée ne pas être satisfaite ;

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale des seizième à vingt-quatrième résolutions, relatives à l'élection des membres du Conseil d'Administration de la Société sous forme de société anonyme à conseil d'administration, dans leur forme proposée dans l'avis de convocation de la présente Assemblée Générale ;
- sous condition suspensive de l'accord préalable par l'assemblée des Associés Commandités de la Société, avant la tenue de la présente Assemblée Générale, de la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration objet de la présente résolution et des seizième à vingt-quatrième résolutions ;
- **décide** de transformer la Société en société anonyme à conseil d'administration ;
- **prend acte** de ce que cette transformation n'entraînera pas la création d'une personne morale nouvelle et n'aura pas d'effet sur l'existence des droits de vote double attachés aux actions à la date de la transformation ;
- **prend acte** de ce que sous sa forme nouvelle, la Société sera régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce. Les résultats de l'exercice seront affectés ou employés conformément aux statuts de la Société sous sa nouvelle forme ;
- **prend acte** de ce que l'objet, le siège social, la durée de la Société et celle de l'exercice social en cours ne subiront aucune modification du fait de cette transformation. La dénomination sociale de la Société sera modifiée pour refléter la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration ;
- **prend acte** de ce que les mandats des Commissaires aux Comptes ne seront pas affectés par la transformation et se poursuivront jusqu'au terme fixé lors de leurs nominations respectives ;
- **décide** d'attribuer aux Associés Commandités de la Société, en compensation de la perte de leur statut d'Associés Commandités et des droits pécuniaires et extra-pécuniaires qui y sont attachés, dix millions (10.000.000) d'actions nouvelles de la Société d'une valeur nominale de 6,10 euros, qui seront réparties à égalité entre les Associés Commandités, soit, à la date de l'avis de convocation, cinq millions (5.000.000) d'actions nouvelles à Monsieur Arnaud Lagardère et cinq millions (5.000.000) d'actions nouvelles à la société Arjil Commanditée-Arco, et décide à cette fin d'augmenter le capital social de la Société d'un montant total de soixante et un millions d'euros (61.000.000 €) par prélèvement de cette somme sur le compte « primes et autres réserves » ;
- **décide** que les actions ordinaires nouvelles porteront jouissance à compter du 1er janvier 2021 et seront assimilées dès leur émission aux actions ordinaires existant à ce jour et, comme elles, soumises à toutes les dispositions des statuts de la Société sous sa nouvelle forme ;
- **décide** d'adopter, article par article, puis dans son ensemble, les statuts de la Société en société anonyme à conseil d'administration régie par les lois, décrets et règlements applicables aux sociétés anonymes dont le texte figure en annexe des présentes résolutions, à compter de la date de réalisation de la transformation de la Société ;
- **décide** que la transformation, objet de la présente résolution, prendra effet à la date de réalisation de l'ensemble des conditions suspensives susvisées, mais que l'Assemblée Générale peut d'ores et déjà nommer, conformément aux stipulation des statuts adoptés au titre de la présente résolution, les premiers Administrateurs de la Société avec effet différé à la réalisation effective de la transformation conformément à la présente résolution, et pourra approuver les rémunérations desdits Administrateurs et la politique de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué ;
- **décide** de déléguer à la Gérance, puis au Directeur Général après transformation, tous pouvoirs pour constater l'accomplissement des conditions suspensives susvisées et, en conséquence, constater la prise d'effet de la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, constater la réalisation de l'augmentation de capital et de l'émission d'actions susvisée au bénéfice des Associés Commandités, constater la modification des statuts et signer les statuts, accomplir les formalités requises et plus généralement faire le nécessaire aux fins de la réalisation des opérations prévues à la présente résolution ;
- **prend acte** de ce que les fonctions des membres du Conseil de Surveillance et des Gérants prendront fin de plein droit à compter de la présente Assemblée Générale ou, si elles ne sont pas réunies à cette date, à la date à laquelle les conditions suspensives susvisées seront réunies.

16E À 25E RÉSOLUTION : NOMINATIONS D'ADMINISTRATEURS ET D'UN CENSEUR

Présentation

Nous vous proposons, au titre des seizième à vingt-quatrième résolutions, de nommer les premiers Administrateurs de la Société qui entreraient en fonction à compter de la réalisation effective de la transformation. Les candidatures suivantes proposées par les principaux actionnaires sont soumises à votre approbation :

- sur proposition de Monsieur Arnaud Lagardère : Monsieur Arnaud Lagardère (vingtième résolution), Madame Véronique Morali (vingt-et-unième résolution) et Monsieur Nicolas Sarkozy (vingt-quatrième résolution) ;
- sur proposition de Vivendi : Madame Virginie Banet (seizième résolution), Madame Laura Carrere (dix-huitième résolution) et Monsieur Arnaud de Puyfontaine (vingt-troisième résolution) ;
- sur proposition d'Amber Capital : Monsieur Joseph Oughourlian (vingt-deuxième résolution) ;
- sur proposition de Qatar Holding LLC : Madame Fatima Fikree (dix-neuvième résolution) ;
- sur proposition de Financière Agache : Madame Valérie Bernis (dix-septième résolution).

Les Administrateurs seraient nommés pour une durée de quatre (4) ans, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère qui serait nommé pour une durée de six (6) années, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice 2026, conformément à la possibilité donnée par les statuts soumis à votre approbation.

Vous trouverez ci-après les informations relatives à ces candidats, qui ont fait savoir qu'ils acceptaient ces mandats et qu'ils n'étaient frappés d'aucune mesure susceptible de leur en interdire l'exercice.

Conformément à la détermination faite par le Conseil de Surveillance de la Société les 19 et 26 mai 2021, sur avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, cinq de ces candidats, Mesdames Virginie Banet, Valérie Bernis, Laura Carrere, Véronique Morali et Monsieur Nicolas Sarkozy, auraient la qualité d'Administrateur indépendant au sens du Code Afep-Medef.

Au côté de ces neuf Administrateurs, siégeraient également au sein du Conseil d'Administration les deux Administrateurs représentant les salariés, Madame Noëlle Genaivre et Monsieur Pascal Jouen, tous deux salariés de la branche Lagardère Publishing, désignés par anticipation par le Comité de Groupe le 19 mai 2021.

Votre Conseil d'Administration serait ainsi, à compter de la réalisation de la transformation de la Société en société anonyme, composé de onze membres, dont 6 femmes (5 soit 55,56 % hors Administrateurs représentant les salariés) et 5 Administrateurs indépendants (soit 55,56 % hors Administrateurs représentant les salariés), en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef.

Nous vous proposons également, au titre de la vingt-cinquième résolution, de nommer Monsieur Pierre Leroy en qualité de censeur au sein du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 bis des nouveaux statuts de la Société soumis à votre approbation. En tant que censeur, Monsieur Pierre Leroy, qui n'aurait pas la qualité de membre du Conseil d'Administration, serait chargé d'assister le Conseil dans ses travaux. Il assisterait aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative seulement. Monsieur Pierre Leroy serait par ailleurs désigné Directeur Général Délégué par le Conseil d'Administration qui suivrait l'Assemblée Générale. Vous trouverez ci-après les informations relatives à Monsieur Pierre Leroy, qui a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice. Il est rappelé en particulier que le règlement intérieur du Conseil d'Administration s'appliquerait au censeur, au même titre qu'il s'appliquerait aux Administrateurs.

MADAME VIRGINIE BANET

Née le : 18 janvier 1966

Nationalité : française

Nombre d'actions de la Société détenues : 3 000

Références et activités professionnelles :

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une licence de sciences économiques et diplômée de la SFAF (Société française des analystes financiers), Virginie Banet a débuté sa carrière comme analyste financier chez SBS, Warburg puis Deutsche Bank comme spécialiste des Biens d'équipement, et de l'Aéronautique et de la Défense en Europe (1989-2003) avant de devenir banquière d'affaires et Head of M&A Aerospace & Defence toujours chez Deutsche Bank puis chez Airbus (2003-2008). De 2008 à 2010, elle est membre du Comité Exécutif de Lagardère Media, responsable des relations avec les actionnaires et de la politique de communication auprès des marchés financiers. Chez Natixis entre 2011 et 2014, elle est membre du Comité Exécutif et directrice relation clients et conseil, responsable d'équipe de banquiers en France et à l'international, ainsi que des financements classiques. En 2014, Virginie Banet a rejoint Ondra comme Partner, puis Nomura comme banquière d'affaires en 2015. En septembre 2019, elle crée sa propre société de conseil financier Iolite Financial Consulting et devient Senior Advisor chez AlixPartners ainsi que chez Foncière Atland. Elle est actuellement membre du Conseil de Surveillance et du Comité Financier et d'Audit de la société Vallourec, membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de Netgem et membre du Conseil d'Administration de Mediobanca SpA.

Madame Virginie Banet exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Présidente de la société Iolite Financial Consulting
- Membre du Conseil de Surveillance et du Comité Financier et d'Audit de Vallourec (société cotée)
- Senior Advisor chez AlixPartners
- Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de Netgem (société cotée)
- Senior Advisor chez Foncière Atlan

À l'étranger

- Membre du Conseil d'Administration, du Comité des Rémunérations et du Comité RSE de Mediobanca SpA (société cotée)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Néant

MADAME VALÉRIE BERNIS

Née le : 9 décembre 1958

Nationalité : française

Date de première nomination : 31 août 2020

Fonctions exercées au sein de Lagardère : Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Nombre d'actions Lagardère détenues : 150

Références et activités professionnelles :

Madame 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 Conseiller Presse et Communication du Premier Ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Président exécutif en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directeur Délégué en charge de la Communication Corporate et du Développement durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Président-Directeur Général de la chaîne de télévision Paris Première.

Madame Valérie Bernis exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membre du Comité des Rémunérations de la société Atos (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité des Rémunérations et membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements de la société 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 la société L'Occitane International SA (société cotée)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de Surveillance de la société Euro Disney SCA (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Suez SA (société cotée)

MADAME LAURA CARRERE

Née le : 22 mars 1977

Nationalité : française

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Références et activités professionnelles :

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Madame Laura Carrere bénéficie d'une expérience de plus de 16 ans en banque d'investissement à la Société Générale, au sein de laquelle elle a occupé les fonctions de Vice-Président en financements structurés Technologie, Média & Télécoms (de 2003 à 2007), puis de Managing Director en opérations de dérivés actions pour les grandes entreprises (de 2008 à 2016), avant d'être promue Managing Director, responsable de la franchise holdings familiales pour la Banque d'investissement (de 2017 à 2019). De 2018 à 2019, Madame Laura Carrere a également siégé au Conseil d'Administration de la société ALD, leader européen du leasing automobile.

Madame Laura Carrere exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Directrice commerciale Europe du Sud au sein de la société EcoAct
- Membre du Conseil d'Administration de l'Association X -Environnement

À l'étranger

- Néant

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'Administration de la société ALD

MADAME FATIMA FIKREE

Née le : 13 avril 1992

Nationalité : qatarie

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Références et activités professionnelles :

Fatima Fikree est Directrice Associée au sein de Qatar Investment Authority. Elle est diplômée de la Tepper School of Business de l'Université Carnegie Mellon. Fatima Fikree a débuté sa carrière dans le secteur financier au sein de Barclays plc avant de rejoindre Qatar Investment Authority en 2017. Fatima Fikree est titulaire d'un *Bachelor of Science degree in Business Administration* ainsi que du statut d'Analyste Financière Agréée (*Chartered Financial Analyst – CFA*).

Madame Fatima Fikree exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Néant

À l'étranger

- Membre du Conseil de Surveillance de la société Northern Capital Gateway
- Présidente du Conseil d'Administration de la société Q West Holding LLC
- Présidente du Conseil d'Administration de la société Qure Holding LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société F3 Holding LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société Thalita Trading Limited

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Néant

MONSIEUR ARNAUD LAGARDÈRE

Né le : 18 mars 1961

Nationalité : française

Fonctions exercées au sein de la Société : Gérant de la société Lagardère SCA

Nombre d'actions de la Société détenues : 4 937 directement et 9 516 688 au travers des sociétés Lagardère SAS et Lagardère Capital qu'il contrôle.

Références et activités professionnelles :

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 de la Société sur décision de la société Arjil Commanditée-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été par la suite renouvelé en 2009, 2015 et 2020.

Monsieur Arnaud Lagardère exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-Arco
- Président-Directeur Général et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Media
- Administrateur de la société Hachette Livre
- Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail
- Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active
- Administrateur de la société Lagardère Ressources
- 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)
- Président de la société Lagardère SAS
- Président de la société Lagardère Capital (ex Lagardère Capital & Management)
- Président de la société Lagardère Management
- Président de la société LM Holding

À l'étranger

- Président de la société Lagardère North America

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Président du Comité de Direction de la société Lagardère Sports and Entertainment
- Gérant de la société Europe 1 Digital (anciennement dénommée Lagardère News)
- Gérant de la société Europe News
- Président de la société Europe 1 Télécompagnie
- Président de la société Lagardère Médias News
- Président de la société Lagardère Sports, LLC, anciennement Lagardère Sports Inc.
- Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast
- Président de la société Lagardère Sports US, LLC, anciennement dénommée Sports Investment Company LLC
- Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Investments Ltd.
- Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Sports Asia Holdings Ltd.

MADAME VÉRONIQUE MORALI

Née le : 12 septembre 1958

Nationalité : française

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Références et activités professionnelles :

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires, diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'ESCP, Madame Véronique Morali intègre l'ENA et l'Inspection Générale des Finances, qu'elle quitte en 1990 pour rejoindre Marc Ladreit de Lacharrière au moment de la création de Fimalac. Administratrice et Directrice Générale de Fimalac de 1990 à 2007, elle participe, avec son fondateur, à l'ouverture internationale de ce groupe coté et au choix des activités stratégiques. Madame Véronique Morali est aujourd'hui membre du Comex de Fimalac et Présidente de Fimalac Développement.

Depuis 2013, elle est Présidente du Directoire de Webedia, pôle digital de Fimalac et acteur incontournable du paysage média et digital en France qui construit un maillage global unique de médias, talents, événements et services sur les thématiques les plus fortes du divertissement et des loisirs.

En parallèle de ses activités au sein de Fimalac, elle cofonde en 2005 Force Femmes, association reconnue d'intérêt général, qu'elle préside, ayant pour objectif d'accompagner et de soutenir des femmes de plus de 45 ans dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise. En 2008, elle fonde le site éditorial Terrafemina.com. De 2011 à 2014, Véronique Morali a été la Présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Elle est également co-fondatrice du Women Corporate Directors Paris (réseau de femmes membres de Conseils d'Administration) et Vice-Présidente du Siècle.

Madame Véronique Morali exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Présidente du Directoire de la société Webedia
- Membre du Comex et Directrice du développement de la société Fimalac
- Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit, du Comité des Risques et du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild (France) SA
- Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild (France) SA
- Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Directrice Générale de la société Webco
- Présidente de l'association Force Femmes

À l'étranger

- Présidente de la société Fimalac Développement
- Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA (Suisse)

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Représentante permanente de Fimalac Développement au sein du Conseil d'Administration de la société Groupe Lucien Barrière SAS
- Membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité des Rémunérations de la société Edmond de Rothschild Holding SA
- Membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations de la société Publicis Groupe (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration, du Comité des Ressources Humaines et du Comité des Rémunérations de la société CCEP (ex. Coca-Cola Entreprises Inc.) (société cotée)
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration et de la société Fitch Group, Inc.
- Membre du Conseil d'Administration de SNCF Mobilités (EPIC)
- Représentante de Multi Market Services France Holding au sein du comité des actionnaires de la société Wefcos
- Présidente de la société Clover SAS
- Co-gérante de la société Clover Morel SARL
- Présidente de la société Clover MDB SAS

MONSIEUR JOSEPH OUGHOURLIAN

Né le : 15 février 1972

Nationalité : française

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Références et activités professionnelles :

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC Paris) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Monsieur Oughourlian a débuté sa carrière au sein de la Société Générale à Paris en 1994, puis à New York à compter de 1996. En 2005, il fonde à New York la société de gestion Amber Capital et se relocalise en 2012 à Londres. En décembre 2015, il est nommé au Conseil d'Administration du groupe de presse espagnol Prisa, dont il assure la vice-présidence depuis le 29 avril 2019. Il est également président du Conseil d'Administration du Racing club de Lens depuis le 16 juin 2018. Joseph Oughourlian est Managing Partner d'Amber Capital UK LLP, et Gérant de portefeuille ; il détient à ce titre plusieurs mandats au sein des fonds gérés par Amber Capital.

Monsieur Joseph Oughourlian exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Président du Racing Club de Lens SASP

À l'étranger

- *Managing Partner* de la société Amber Capital UK LLP
- Président du Conseil d'Administration de la société Amber Capital Italia SGR SpA
- Président non exécutif du Conseil d'Administration de la société Promotora de Informacions, S.A (Prisa) (société cotée)
- Vice-Président, *Armenian General Benevolent Union*
- Membre du Conseil d'Administration de Instituto Hermes

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'Administration de la société Sorgente Holding S.p.A
- Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Promotora de Informacions, S.A (Prisa) (société cotée)

MONSIEUR ARNAUD DE PUYFONTAINE

Né le : 26 avril 1964

Nationalité : française

Nombre d'actions de la Société détenues : 0

Références et activités professionnelles :

M. Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP Business School (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000). Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen, puis comme *project manager* en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie. En 1990, il rejoint le Figaro en tant que Directeur délégué. Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige Télé Poche et Studio Magazine, gère l'acquisition de Télé Star et Télé Star Jeux et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur général d'Emap France en 1998. En 1999, il est nommé Président-Directeur Général d'Emap France, et en 2000, il rejoint le Board exécutif d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la Présidence d'EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo. En août 2006, il est nommé Président-Directeur Général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction Générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK. En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé Executive Vice-President de Hearst Magazines International. En août 2013, il est nommé Managing Director de Western Europe. Il a été Président d'ESCP Europe Alumni. De janvier à juin 2014, Monsieur Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur général des activités Médias et Contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire de Vivendi.

Monsieur Arnaud de Puyfontaine exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Président du Directoire de la société Vivendi (société cotée)
- Président du Conseil de Surveillance de la société Universal Music France
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+
- Membre du Conseil d'Administration de la société Havas
- Président du Conseil d'Administration de la société Editis Holding
- Membre du comité consultatif de Innit
- Président d'honneur de la *French-American Foundation*

À l'étranger

- Membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique de la société Telecom Italia SpA (Italie) (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Universal Music Group, Inc.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil d'Administration de la société Antinea 6
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Studiocanal
- Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Groupe Canal+
- Représentant permanent de Vivendi au Comité de Surveillance de la société Banijay Group
- Membre du Conseil d'Administration de la société Kepler
- Membre du Conseil d'Administration de la société Groupe Melty
- Président de la *French-American Foundation*
- Président exécutif, membre et Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA
- Président du Conseil d'Administration de la société GVT Participaçoes SA
- Membre du Comité Consultatif de la société Iceberg lux
- Président non exécutif de la société Gloo Networks Plc
- Membre du Conseil d'Administration de la société Schibsted Media Group

MONSIEUR NICOLAS SARKOZY

Né le : 28 janvier 1955

Nationalité : française

Fonctions exercées au sein de la Société : Membre du Conseil de Surveillance et membre du Comité Stratégique

Nombre d'actions de la Société détenues : 1 301

Références et activités professionnelles :

M. Nicolas Sarkozy est le 6e président de la Ve 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*.

Monsieur Nicolas Sarkozy exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

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

À l'étranger

- Membre de l'Advisory Board d'Axian
- Membre de l'Advisory Board de Chargeurs SA (société cotée)
- Membre de l'Advisory Board de SPAO Reso Garantia

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Directeur Général de SELAS CSC

MONSIEUR PIERRE LEROY (CENSEUR)

Né le : 8 octobre 1948

Nationalité : française

Nombre d'actions de la Société détenues : 105 135

Références et activités professionnelles :

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.

Monsieur Pierre Leroy exerce actuellement les autres fonctions et mandats suivants :

En France

- Président-Directeur Général de la société Hachette Livre
- Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Arthème Fayard
- Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Calmann Levy
- Représentant permanent de Education Management au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Générale Française
- Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Audiolib
- Membre du Conseil d'Administration de la société Société des Editions Grasset & Fasquelle
- Membre du Conseil d'Administration, Vice-Président et Directeur Général Délégué de la société Lagardère Media
- Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Ressources
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Travel Retail
- Membre du Conseil de Surveillance de la société Lagardère Active
- Président du Conseil de Surveillance de la Société d'Exploitation des Folies Bergère
- Président de la société Lagardère Participations
- Président de la société Lagardère Expression
- Président de la société Dariade
- Président de la société Sofrimo
- Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère
- Président-Directeur Général de la société Lagardère Paris Racing Ressources
- Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management)
- Directeur Général de la société Lagardère Management
- 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
- Membre du bureau du Syndicat national de l'édition

À l'étranger

- Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère Active Broadcast
- Membre du Conseil d'Administration de la société Lagardère UK Ltd.

Autres mandats exercés au cours des cinq dernières années :

- Représentant permanent de la société Lagardère Participations au Conseil d'Administration de la société Galice
- Gérant de la société Team Lagardère
- Liquidateur de la société Financière de Pichat & Compagnie
- Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios
- Administrateur de la société Ecrinvest 4
- Président de la société Holpa

SEIZIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MADAME VIRGINIE BANET EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Madame Virginie Banet en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Madame Virginie Banet ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Madame Virginie Banet a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MADAME VALÉRIE BERNIS EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Madame Valérie Bernis en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Madame Valérie Bernis ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Madame Valérie Bernis a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MADAME LAURA CARRERE EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Madame Laura Carrere en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Madame Laura Carrere ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Madame Laura Carrere a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE FATIMA FIKREE EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à Conseil d'Administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Madame Fatima Fikree en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Madame Fatima Fikree ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Madame Fatima Fikree a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MONSIEUR ARNAUD LAGARDÈRE EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE SIX ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de six (6) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice 2026, conformément à la faculté offerte à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Monsieur Arnaud Lagardère ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Monsieur Arnaud Lagardère a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MADAME VÉRONIQUE MORALI EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Madame Véronique Morali en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Madame Véronique Morali ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Madame Véronique Morali a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MONSIEUR JOSEPH OUGHOURLIAN EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Monsieur Joseph Oughourlian en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Monsieur Joseph Oughourlian ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Monsieur Joseph Oughourlian a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MONSIEUR ARNAUD DE PUYFONTAINE EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Monsieur Arnaud de Puyfontaine en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Monsieur Arnaud de Puyfontaine ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Monsieur Arnaud de Puyfontaine a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MONSIEUR NICOLAS SARKOZY EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité de membre du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Monsieur Nicolas Sarkozy a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

NOMINATION DE MONSIEUR PIERRE LEROY EN QUALITÉ DE CENSEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide** de nommer Monsieur Pierre Leroy en qualité de censeur du Conseil d'Administration pour une durée de quatre (4) ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, conformément à l'article 11 bis du projet de statuts de la Société sous forme de société anonyme figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **prend acte** de ce que le mandat de Monsieur Pierre Leroy ne prendra effet qu'à la date de réalisation effective de la transformation de la Société en société anonyme conformément à la quinzième résolution, et sous réserve de celle-ci ;
- **prend acte** de ce que Monsieur Pierre Leroy a fait savoir accepter ce mandat qui lui est confié et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

26E À 29E RÉSOLUTIONS : RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ SOUS RÉSERVE DE LA TRANSFORMATION

Présentation

En conséquence de la transformation de la Société qui serait décidée par votre Assemblée Générale, il vous est proposé, au titre des vingt-sixième à vingt-huitième résolutions, d'adopter, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, les différentes politiques de rémunérations qui seraient applicables aux mandataires sociaux de la Société sous sa nouvelle forme de société anonyme. Sont ainsi soumises à votre approbation :

- la politique de rémunération 2021 du Président-Directeur Général de la Société (vingt-sixième résolution) ;
- la politique de rémunération 2021 du Directeur Général Délégué de la Société (vingt-septième résolution) ; et
- la politique de rémunération 2021 des membres du Conseil d'Administration de la Société (vingt-huitième résolution).

Ces politiques de rémunération sont présentées dans le rapport complémentaire du Conseil de Surveillance figurant au chapitre 5.2 de la présente brochure, auquel nous vous invitons à vous reporter.

Il est précisé que les politiques de rémunération qui vous sont proposées pour Monsieur Arnaud Lagardère en tant que Président-Directeur Général et pour Monsieur Pierre Leroy en tant que Directeur Général Délégué sont identiques à celles qui vous sont soumises au titre de la treizième résolution et décrites à la section 2.4.1 du Document d'enregistrement universel pour l'exercice en 2021 de leurs fonctions de Gérant et Co-gérant de Lagardère SCA jusqu'à sa transformation. En conséquence, les rémunérations fixes et variables de Monsieur Arnaud Lagardère et de Monsieur Pierre Leroy leur seraient versées au titre de l'exercice 2021 d'abord en tant que membres de la Gérance puis en tant que, respectivement, Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué, *prorata temporis*.

Il vous est également proposé, au titre de la vingt-neuvième résolution, d'approuver le montant global annuel de la rémunération des membres du Conseil d'Administration, que nous vous proposons de fixer à 700 000 euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (proratisé pour la période postérieure à la transformation) et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration répartira cette rémunération entre ses membres dans le cadre de la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration qui est également soumise à votre approbation au titre de la vingt-huitième résolution et est, pour 2021, identique à celle soumise au titre de la quatorzième résolution et décrite à la section 2.5.1 du Document d'enregistrement universel pour le Conseil de Surveillance.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2021 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, sous réserve de réalisation effective de la transformation de la Société conformément à la quinzième résolution, la politique de rémunération 2021 du Président-Directeur Général, telle qu'elle est décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance susvisé.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2021 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, sous réserve de réalisation effective de la transformation de la Société conformément à la quinzième résolution, la politique de rémunération 2021 du Directeur Général Délégué (ou de chaque Directeur Général Délégué, s'il y a lieu), telle qu'elle est décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance susvisé.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2021 DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, sous réserve de réalisation effective de la transformation de la Société conformément à la quinzième résolution, la politique de rémunération 2021 des membres du Conseil d'Administration de la Société, telle qu'elle est décrite dans le rapport du Conseil de Surveillance susvisé.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DU MONTANT GLOBAL ANNUEL DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires,

- sous condition suspensive de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la quinzième résolution relative à la transformation de la Société en société anonyme ;
- après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du projet de statuts de la Société sous la forme de société anonyme à conseil d'administration figurant en annexe des présentes résolutions ;
- **décide**, sous réserve de la réalisation effective de la transformation de la Société conformément à la quinzième résolution, de fixer le montant global annuel de la rémunération des membres du Conseil d'Administration à 700 000 euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (proratisé pour la période postérieure à la transformation) et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. L'Assemblée Générale prend acte que le Conseil d'Administration répartira cette rémunération entre ses membres.

30E RÉSOLUTION : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Présentation

La trentième résolution a pour objet le renouvellement de l'autorisation donnée chaque année à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, à votre Gérance, ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi.

Le détail de l'ensemble des opérations effectuées tant au cours de l'exercice 2020, que dans le seul cadre de l'autorisation en cours donnée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020, est donné dans le Document d'enregistrement universel 2020 (chapitre 2.9), disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

Les conditions et modalités de mise en œuvre de cette autorisation seraient les suivantes :

- le nombre d'actions acquises ne pourrait dépasser 10 % du capital social et ne saurait amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % du capital social. À titre indicatif, sur la base du capital au 30 avril 2021 et compte tenu des actions détenues directement par la Société à cette date, cela autoriserait l'acquisition d'environ 12 000 000 actions, représentant 9,15 % du capital social pour le cas où la Société ne procéderait pas à l'annulation ou au transfert d'une partie des actions ;
- le prix d'acquisition global ne pourrait dépasser 500 millions d'euros et le prix maximum d'achat, hors frais d'acquisition, ne pourrait être supérieur à 40 € par action, étant précisé que ce montant pourrait être ajusté par la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société afin de tenir compte de l'incidence de telles opérations sur la valeur de l'action ;
- l'autorisation devrait être utilisée conformément aux objectifs pour lesquels elle a été donnée, qui sont principalement : réduction du capital social, livraison aux bénéficiaires d'actions gratuites ou d'options d'achat d'actions, mise en œuvre d'opérations d'actionnariat salarié, remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières, remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité conformes aux règles fixées par l'Autorité des marchés financiers ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être effectués, dans le respect de la réglementation, par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur tout marché (en ce compris les systèmes multilatéraux de négociation ou via un internalisateur systématique) hors marché, de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés (calls uniquement) et à tout moment à l'exclusion des périodes visées aux b) et c) de l'article 4.1 du Règlement délégué (UE) 2016/1052 ;
- l'autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique visant les titres de la Société.

Cette nouvelle autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée et mettrait fin à et remplacerait celle donnée par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE DIX-HUIT MOIS, À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, **autorise** la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à faire acquérir par la Société des actions de la Société aux conditions et selon les modalités suivantes.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra à aucun moment excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour tenir compte des opérations affectant le capital postérieurement à la présente Assemblée. En outre, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, (i) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action de la Société dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital. Les acquisitions réalisées en vertu de la présente autorisation ne pourront en aucun cas amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % de son capital social.

Le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser cinq-cents millions (500 000 000) d'euros et le prix maximum d'achat par action, hors frais d'acquisition, sera de quarante (40) euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). Toutefois, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour ajuster ce montant en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres, notamment en cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions, modification de la valeur nominale de l'action ou regroupement des actions, afin de tenir compte de l'incidence de l'opération concernée sur la valeur de l'action.

La Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pourra utiliser la présente autorisation en vue 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 toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués, dans le respect de la réglementation, par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés et à tout moment à l'exclusion des périodes visées aux b) et c) de l'article 4.1 du Règlement délégué (UE) 2016/1052 et des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

L'Assemblée Générale **donne** tous pouvoirs à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, mettre en œuvre la présente autorisation, passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, effectuer toute formalité et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises dans le cadre de la présente autorisation.

L'autorisation ainsi conférée est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale. Elle met fin à et remplace celle donnée aux termes de la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 5 mai 2020.

31E À 40E RÉSOLUTIONS : RENOUVELLEMENT DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Présentation

Les trente-et-unième à quarantième résolutions ont pour objet de renouveler les diverses autorisations financières données périodiquement par l'Assemblée Générale, à la Gérance, ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, les dernières autorisations délivrées en 2019 arrivant à échéance cette année.

Ces autorisations ont pour objet d'apporter à la Gérance, ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la souplesse nécessaire pour procéder aux opérations de financement les mieux adaptées au contexte de marché et aux besoins de la Société, en lui permettant, en fonction de l'évolution et des opportunités des marchés financiers, de réaliser dans des délais rapides des opérations sur le capital en vue de renforcer les capitaux propres de l'entreprise.

Dans le cadre de ces délégations de compétence, qui seraient données pour une nouvelle durée de 26 mois, la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aurait ainsi tous les pouvoirs pour, dans les conditions prévues par la loi et les limites fixées par votre Assemblée, décider des émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, en fixer les modalités, constater les augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société.

Ces différentes propositions de délégations de compétence ont donné lieu à l'établissement de rapports des Commissaires aux Comptes de la Société, qui figurent au chapitre 6.5 de la présente brochure. Dans l'hypothèse selon laquelle il serait fait usage de l'une de ces délégations de compétence, la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y'a lieu, et les Commissaires aux Comptes, dans les cas prévus par la loi, établiraient des rapports complémentaires, lesquels seraient alors mis à votre disposition lors de l'Assemblée Générale suivante.

Les délégations de compétence qui seraient données par votre Assemblée pour l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporteraient, pour certaines d'entre elles, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneraient droit.

Le tableau ci-après récapitule les différentes délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en 2019, lesquelles n'ont pas été utilisées, et résume les principales caractéristiques des nouvelles autorisations soumises à l'approbation de votre Assemblée, ces dernières étant également précisées dans les développements qui suivent.

Résolutions 2021 proposées			Résolutions 2019	
Nature	**Caractéristiques**	**% capital**	**% capital**	**Utilisations**
Émissions de titres – Validité : 26 mois				
Valeurs mobilières n'entraînant pas de dilution du capital de la Société [1] *(Trente-et-unième résolution)*	**Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€**	N/A	N/A	Néant
Augmentation de capital avec DPS [1] *(Trente-deuxième résolution)*	**Plafond global 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 %	~ 37,5 % (300 M€) ~ 33 % (265 M€)	Néant
Augmentation de capital sans DPS [1]	**Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80 M€**	**~ 10 %**	~ 10 % (80 M€)	
Offre au public avec droit de priorité *(Trente-troisième résolution)*	► 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 %	~ 20 % (160 M€)	Néant
Offre au public sans droit de priorité *(Trente-quatrième résolution)*	► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Placement privé tel que visé au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier *(Trente-cinquième résolution)*	► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ► Décote maximale de 5 %	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Offres publiques d'échange *(Trente-septième résolution)*	► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant

Résolutions 2021 proposées			Résolutions 2019	
Nature	**Caractéristiques**	**% capital**	**% capital**	**Utilisations**
Apports en nature *(Trente-septième résolution)*	► Montant nominal maximal : 80 M€ ► Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Greenshoe (1) *(Trente-sixième résolution)*	► Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	15 % de l'émission initiale	15 % de l'émission initiale	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes *(Trente-neuvième résolution)*	► **Montant nominal maximal : 300 M€** ► Rompus ni négociables ni cessibles	**~ 37,5 %**	~ 37,5 % (300 M€)	Néant
Émissions réservées aux salariés et dirigeants – Validité : 26 mois				
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE *(Quarantième résolution)*	► Plafond annuel : 0,5 % ► Décote maximale de 20 % ► Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement	0,5 % par an	0,5 % par an	Néant

(1) Soumise aux limitations globales pour les augmentations de capital et les emprunts résultant des émissions (Trente-huitième résolution).

31E RÉSOLUTION : ÉMISSION DE VALEURS MOBILIÈRES N'ENTRAÎNANT PAS DE DILUTION DU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Présentation

La trente-et-unième résolution a pour objet d'autoriser votre Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider l'émission de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société et donnant accès à des titres de capital à émettre par des filiales, ces valeurs mobilières pouvant également donner accès, le cas échéant, à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société ou d'autres sociétés, dans la limite de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.

Les émissions réalisées en vertu de cette délégation n'entraîneraient en conséquence aucune dilution du capital de la Société.

La Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION DE VALEURS MOBILIÈRES REPRÉSENTATIVES D'UN DROIT DE CRÉANCE DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE FILIALES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE TOUTE AUTRE SOCIÉTÉ DANS LA LIMITE DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission de toutes valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société et donnant accès à des titres de capital à émettre par des sociétés dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des sociétés dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou de toute autre société, par offre au public telle que visée aux articles L. 411-1 et L. 411-2 1° du Code monétaire et financier ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre tous engagements et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour la réalisation des émissions qui auront été décidées dans le cadre de la présente délégation ;

- **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la quatorzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

32E RÉSOLUTION : ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Présentation

La trente-deuxième résolution a pour objet d'autoriser votre Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ces valeurs mobilières pouvant également donner accès à des titres de capital et/ou à des titres de créance de filiales de la Société et/ou d'autres sociétés, dans la limite de 265 millions d'euros, soit environ 33 % du capital actuel pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts qui en résulteraient.

Les émissions correspondant à cette délégation seraient toutes réalisées avec droit préférentiel de souscription. Ainsi, les actionnaires seraient préservés d'un effet dilutif mécanique dans la mesure où ils pourraient soit exercer leur droit préférentiel de souscription en vue de maintenir leur niveau de participation, voire d'augmenter celui-ci en cas de souscription à titre réductible, soit négocier ce droit en vue de compenser financièrement leur dilution s'ils ne souhaitent pas participer à l'opération.

Par ailleurs, la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y'a lieu, ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 265 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à deux cent soixante-cinq millions (265 000 000) d'euros (soit environ 33 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;

- **décide** que les actionnaires auront, conformément à la loi, un droit préférentiel à titre irréductible à la souscription des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence et que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, aura la faculté de conférer aux actionnaires qui auront souscrit à titre irréductible le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposeront et dans la limite de leurs demandes ;
- **décide** que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbaient pas la totalité d'une émission, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra utiliser, dans l'ordre qu'elle ou il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés offertes par la loi et notamment offrir au public tout ou partie des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières non souscrites ;
- **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la quinzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

33E À 35E RÉSOLUTIONS : ÉMISSIONS D'ACTIONS ORDINAIRES ET DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Présentation

Les trente-troisième à trente-cinquième résolutions visent l'émission des mêmes valeurs mobilières que celles décrites dans la trente-deuxième résolution mais dans des limites plus faibles compte tenu de la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

La trente-troisième résolution autoriserait votre Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider des émissions par voie d'offre au public, dans la limite d'un montant nominal de 160 millions d'euros, soit environ 20 % du capital actuel pour les augmentations de capital qui en résulteraient. Pour ces émissions, les actionnaires bénéficieraient d'un droit de priorité de souscription d'une durée minimale de cinq jours de bourse, leur permettant de souscrire en priorité à l'émission s'ils ne souhaitent pas être dilués. À la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est toutefois pas négociable et les actionnaires ne souhaitant pas participer à l'opération n'auraient en conséquence pas la possibilité de compenser financièrement leur dilution.

Les émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pourraient représenter, avec les émissions réalisées avec droit préférentiel de souscription, un montant nominal global supérieur à 300 millions d'euros, soit environ 37,5 % du capital social *(cf.* trente-deuxième résolution infra).

La trente-quatrième résolution autoriserait votre Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider des émissions par voie d'offre au public sans mettre en œuvre le droit de priorité visé ci-dessus. Cette délégation de compétence aurait pour objet d'apporter à la Société, dans des limites plus restreintes, la réactivité qui pourrait s'avérer indispensable pour saisir des opportunités de financement à bref délai en cas de forte volatilité des marchés. Ces émissions seraient toutefois limitées à un montant nominal maximum de 80 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel.

Enfin, la trente-cinquième résolution vise les émissions par voie de « placements privés », c'est-à-dire réservées à des investisseurs essentiellement professionnels identifiés par les dispositions du Code monétaire et financier. Cette délégation, consentie pour une durée de vingt-six mois, aurait pour objet d'offrir à la Société un mode de financement plus simple et plus adapté aux « fenêtres de marché » en cas de nécessité, la procédure de placement privé étant notamment soumise à un formalisme plus léger, eu égard aux compétences des souscripteurs. Ces émissions seraient également limitées à un montant nominal maximum de 80 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de ces différentes délégations de compétence, objets des trente-troisième à trente-cinquième résolutions, ne pourrait être supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Le prix d'émission fixé par la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, dans le cadre de l'utilisation de ces trois délégations de compétence devrait en toute hypothèse être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours de l'action Lagardère SCA sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, sur les trois séances de bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %).

Par ailleurs, la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y'a lieu, ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser ces diverses délégations pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

TRENTE-TROISIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION MAIS AVEC UN DROIT DE PRIORITÉ D'UNE DURÉE MINIMALE DE CINQ JOURS DE BOURSE, D'ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 160 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, sans droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à cent soixante millions (160 000 000) d'euros (soit environ 20 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation mais décide que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, devra conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription d'une durée minimale de cinq jours de bourse selon des modalités qu'elle ou il déterminera, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- **décide** que le prix d'émission des actions ordinaires à émettre devra être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission ;
- **décide** que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, devra être calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires visées ci-dessus ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales

et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;

- **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la seizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

TRENTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION ET SANS DROIT DE PRIORITÉ, D'ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 80 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à quatre-vingts millions (80 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- **décide** que le prix d'émission des actions ordinaires à émettre devra être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission ;
- **décide** que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, devra être calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires visées ci-dessus ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;

- **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la dix-septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

TRENTE-CINQUIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE VISÉE AU 1° DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 80 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, dans le cadre d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à quatre-vingts millions (80 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- **décide** que le prix d'émission des actions ordinaires à émettre devra être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission ;
- **décide** que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, devra être calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires visées ci-dessus ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;

- **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

36E RÉSOLUTION : POSSIBILITÉ D'AUGMENTER LE MONTANT DES ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN CAS DE DEMANDES EXCÉDENTAIRES

Présentation

La trente-sixième résolution a pour objet de permettre à la Gérance, ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, au cas où, à l'occasion d'une des émissions visées par les résolutions précédentes, les demandes des souscripteurs dépasseraient le nombre de titres offerts, de pouvoir répondre à ces demandes en émettant un nombre de titres complémentaires. Ces titres complémentaires pourraient être émis dans la double limite de (i) 15 % de l'émission initiale et (ii) du plafond global fixé pour l'émission, à un prix identique et dans les trente jours suivant la clôture de la souscription de l'émission initiale.

TRENTE-SIXIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, D'AUGMENTER, DANS LE CADRE DES PLAFONDS FIXÉS, LE MONTANT DES ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN CAS DE DEMANDE EXCÉDENTAIRE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

- **autorise** la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, lorsqu'elle ou il constatera une demande excédentaire, à augmenter le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières émises en vertu des délégations de compétence objets des trente-et-unième, trente-deuxième, trente-troisième, trente-quatrième et trente-cinquième résolutions, dans les trente jours de la clôture de la période de souscription de l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et du plafond global prévu pour l'émission initiale aux termes de la délégation de compétence utilisée et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale ;
- **décide** que l'autorisation ainsi donnée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace l'autorisation donnée aux termes de la dix-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

37E RÉSOLUTION : ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES DESTINÉES À RÉMUNÉRER DES TITRES APPORTÉS DANS LE CADRE D'OFFRES PUBLIQUES D'ÉCHANGE OU D'APPORTS EN NATURE

Présentation

La trente-septième résolution a pour objet d'autoriser la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à décider l'émission de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange visées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ou d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions légales relatives aux offres publiques d'échange ne sont pas applicables.

Les émissions correspondant à cette délégation seraient en conséquence réalisées sans droit préférentiel de souscription pour les actionnaires.

Le montant nominal maximum global des augmentations de capital pouvant en résulter serait de 80 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel.

Par ailleurs, le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de cette délégation de compétence ne pourrait être supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Enfin, la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

TRENTE-SEPTIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE DESTINÉES À RÉMUNÉRER DES TITRES APPORTÉS DANS LE CADRE D'OFFRES PUBLIQUES D'ÉCHANGE OU D'APPORTS EN NATURE, DANS LA LIMITE DE 80 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, en particulier des articles L. 225-129-2, L. 22-10-53, L. 22-10-54, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-54 et L. 22-10-53 du Code de commerce, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés, à l'effet de rémunérer (x) des titres apportés à des offres publiques d'échange sur des titres de sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques ou (y) des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à quatre-vingts millions (80 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la vingtième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

38E RÉSOLUTION : LIMITATIONS GLOBALES DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DES ÉMISSIONS DE TITRES DE CRÉANCES

Présentation

Nous vous proposons dans le cadre de la trente-huitième résolution, ainsi que l'avait déjà approuvé l'Assemblée Générale du 10 mai 2019, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

- de fixer à 300 millions d'euros, soit environ 37,5 % du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter, immédiatement ou à terme, des émissions décidées dans le cadre des délégations de compétence ci-dessus décrites, effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse, ce montant global pouvant, le cas échéant, être ajusté pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires et, le cas échéant contractuelles, applicables ;
- de fixer à 80 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter, immédiatement ou à terme, des émissions décidées dans le cadre des délégations de compétence ci-dessus décrites, effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, ce montant global pouvant, le cas échéant, être ajusté pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires et, le cas échéant contractuelles, applicables ;
- de fixer à 1,5 milliard d'euros (ou à la contrevaleur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère), le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis dans le cadre des délégations de compétence ci-dessus décrites.

TRENTE-HUITIÈME RÉSOLUTION

LIMITATIONS GLOBALES À 80 MILLIONS D'EUROS, 300 MILLIONS D'EUROS ET 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET LES EMPRUNTS RÉSULTANT D'ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN VERTU DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE OBJET DES RÉSOLUTIONS PRÉCÉDENTES

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, et comme conséquence de l'adoption des trente-et-unième, trente-deuxième, trente-troisième, trente-quatrième, trente-cinquième, trente-sixième et trente-septième résolutions :

- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, par émissions sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité en vertu des délégations de compétence conférées à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, aux termes des trente-quatrième, trente-cinquième, trente-sixième et trente-septième résolutions ne pourra être supérieur à quatre-vingts millions (80 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, par émissions avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité en vertu des délégations de compétence conférées à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, aux termes des trente-deuxième et trente-troisième résolutions ne pourra être supérieur à trois cents millions (300 000 000) d'euros (soit environ 37,5 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu des délégations de compétence conférées à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, aux termes des trente-et-unième, trente-deuxième, trente-troisième, trente-quatrième, trente-cinquième et trente-septième résolutions ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies.

39E RÉSOLUTION : AUGMENTATION DE CAPITAL PAR VOIE D'INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES D'ÉMISSION

Présentation

La trente-neuvième résolution vise à donner à votre Gérance, ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, une délégation de compétence pour décider l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission et l'émission de titres de capital nouveaux attribués gratuitement aux actionnaires de la Société et/ou à la majoration du montant nominal des titres de capital existants, dans la limite spécifique d'un montant de 300 millions d'euros soit environ 37,5 % du capital actuel.

Ce type d'opération qui s'effectuerait en conséquence sans apports de fonds nouveaux par les actionnaires n'entraînerait aucune modification du montant des capitaux propres de la Société.

La Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y'a lieu, ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

TRENTE-NEUVIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES D'ÉMISSION ET ÉMISSION DE TITRES DE CAPITAL OU MAJORATION DU MONTANT NOMINAL DES TITRES DE CAPITAL EXISTANTS, DANS LA LIMITE DE 300 MILLIONS D'EUROS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de commerce :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, d'augmenter le capital social de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission et par émission et attribution gratuite de titres de capital nouveaux et/ou par majoration du montant nominal des titres de capital existants ;
- **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois cents millions (300 000 000) d'euros (soit environ 37,5 % du capital actuel), montant autonome des plafonds fixés aux termes de la trente-huitième résolution et auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** qu'en cas d'utilisation de la présente délégation par la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles, les titres de capital correspondants seront vendus et les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans des délais et selon des modalités prévues par les dispositions réglementaires en vigueur ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la vingt-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

40E RÉSOLUTION : AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS DANS LE CADRE DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Présentation

La quarantième résolution a pour objet d'autoriser la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à procéder à des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux salariés du Groupe adhérents à des plans d'épargne d'entreprise.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires serait en conséquence supprimé en faveur desdits salariés.

Les salariés du Groupe détiennent aujourd'hui, dans le cadre de l'épargne salariale, au travers essentiellement de Fonds Commun de Placement, près de 0,45 % du capital de la Société ; compte tenu des actions qu'ils détiennent individuellement, ce taux atteint 2,01 %.

Les augmentations de capital qui pourraient être réalisées dans le cadre de cette délégation de compétence seraient limitées chaque année à un montant nominal maximum égal à 0,5 % du capital actuel.

QUARANTIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉES AUX SALARIÉS DANS LE CADRE DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE, DANS LA LIMITE DE 0,5 % DU CAPITAL ACTUEL PAR AN

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- **délègue** à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- **décide** que le nombre total des actions ordinaires susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur chaque année civile à 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation au profit des salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;
- **décide** que le prix de souscription des actions ordinaires nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation devra être fixé en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour de l'émission, étant entendu que la décote fixée en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par rapport à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision de la Gérance ou du Conseil d'Administration, s'il y a lieu, fixant la date d'ouverture des souscriptions, ne pourra excéder 30 % ;
- **décide** qu'en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, le prix de souscription sera également déterminé par référence aux modalités mentionnées au paragraphe précédent ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra également décider d'attribuer gratuitement au profit des salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce adhérents à un plan d'épargne d'entreprise des actions ordinaires de la Société ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées :
  - déterminer le périmètre des sociétés et groupements dont les salariés pourront bénéficier des émissions,
  - déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des émissions,
  - déterminer si les actions et/ou valeurs mobilières émises pourront être souscrites individuellement par les salariés ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités reconnues par les dispositions légales et réglementaires applicables,
  - fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions et attribution et notamment, le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières à émettre, le prix d'émission, les dates d'ouverture et de clôture de souscription,
  - en cas d'attribution gratuite d'actions ordinaires ou de titres donnant accès au capital de la Société, choisir soit de substituer totalement ou partiellement ces attributions aux décotes maximales prévues ci-dessus au titre de la détermination du prix de souscription, soit d'imputer la contre-valeur de ces titres sur le montant de l'abondement, soit de combiner les deux possibilités,
  - constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société,
  - et, généralement, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour la réalisation des émissions qui auront été décidées dans le cadre de la présente délégation ;
- **décide** que la délégation ainsi conférée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la vingt-troisième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

41E RÉSOLUTION : AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE, OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS, DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'ANNULATION DE TOUT OU PARTIE DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ACQUISES DANS LE CADRE DES PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

Présentation

La quarante-et-unième résolution a pour objet d'autoriser la Gérance, ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de quatre ans, à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation d'actions acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés chaque année par l'Assemblée.

Cette autorisation, qui arrive à échéance cette année, a été utilisée comme suit :

- en 2017, annulation de 172 365 actions ;
- en 2018, annulation de 482 240 actions ;
- en 2019, annulation de 581 012 actions ;
- en 2020, annulation de 447 018 actions.

Représentant au total 1,28 % du capital social, ces annulations sont intervenues concomitamment à l'acquisition d'actions gratuites attribuées à des salariés et dirigeants du Groupe afin de neutraliser l'effet dilutif de telles acquisitions.

Dans le cadre de cette autorisation, la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, ne pourrait, conformément à la loi, procéder à l'annulation de plus de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois. La différence entre la valeur comptable et la valeur nominale des actions annulées serait imputée sur les postes de primes ou de réserves disponibles.

QUARANTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS, DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'ANNULATION DE TOUT OU PARTIE DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ ACQUISES DANS LE CADRE DES PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce :

- **autorise** la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, à la réduction du capital de la Société, par voie d'annulation de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre de programmes de rachat autorisés par l'Assemblée Générale ;
- **décide** que le nombre total des actions susceptibles d'être annulées, en vertu de la présente autorisation, ne pourra être supérieur à 10 % du nombre total des actions composant le capital social par périodes de vingt-quatre mois ;
- **décide** que la différence entre la valeur nette comptable et la valeur nominale des actions ainsi annulées sera imputée sur les postes de primes ou de réserves disponibles selon les modalités que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, déterminera ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente autorisation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités de ces annulations d'actions, constater la réalisation des réductions de capital qui en résulteraient, procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation ;
- **décide** que l'autorisation ainsi donnée à la Gérance ou au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, est valable pour une durée de quatre ans à compter de la présente Assemblée Générale.

42E ET 43E RÉSOLUTIONS : ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ AUX SALARIÉS ET AUX DIRIGEANTS DU GROUPE

Présentation

Le groupe Lagardère mène depuis de nombreuses années une politique d'association de ses collaborateurs aux résultats et au développement du Groupe.

Cette politique permet de distinguer et de fidéliser les personnes clés qui contribuent particulièrement aux performances par leur action positive et que le Groupe 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 la Société, les membres du Comité Élargi et certains 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 de la Société ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants, mais bénéficient plus largement à près 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 le développement continu du Groupe et renforcent l'alignement, sur le long terme, des intérêts des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et les intérêts des actionnaires.

Les quarante-deuxième et quarante-troisième résolutions soumises à votre approbation ont pour objet de renouveler les précédentes autorisations d'attribution d'actions gratuites données respectivement dans le cadre des douzième et treizième résolutions de l'Assemblée Générale du 10 mai 2019. Les nouvelles autorisations délivrées par votre Assemblée seraient valables pour une durée de trente-huit mois et mettraient fin aux autorisations actuelles.

Les actions attribuées proviendraient soit d'actions à émettre dans le cadre d'augmentations de capital à effectuer par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes, soit d'actions existantes, acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par votre Assemblée.

L'acquisition définitive des actions ne pourrait intervenir avant une période d'une durée minimum de trois ans.

La Gérance, ou le Conseil d'Administration, le cas échéant, pourrait également assujettir ces attributions à une obligation additionnelle de conservation.

En toute hypothèse, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs seraient soumis à des obligations de conservation spécifiques, arrêtées par le Conseil de Surveillance, ou le Conseil d'Administration, le cas échéant, en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef.

La quarante-deuxième résolution a pour objet d'autoriser des attributions au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, des membres du Comité Élargi et de certains cadres dirigeants du Groupe, dans les limites de volume suivantes, égales à celles précédemment autorisées :

- 0,025 % du capital social par année civile pour chacun des mandataires sociaux exécutifs de la Société ;
- 0,4 % du capital social par année civile pour l'ensemble des autres attributaires, membres du Comité Élargi et cadres dirigeants du Groupe.

La quarante-troisième résolution vise quant à elle des attributions au profit des autres salariés du groupe Lagardère (excluant en toute hypothèse les mandataires sociaux exécutifs, le Comité Élargi et certains cadres dirigeants du Groupe), dans une limite annuelle égale à 0,4 % du capital social, également stable par rapport à l'enveloppe autorisée en 2019.

Dans le respect du cadre fixé par votre Assemblée, la Gérance, ou le Conseil d'Administration, le cas échéant, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aurait les pouvoirs les plus étendus pour déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à chacun, fixer les périodes d'acquisition et de conservation applicables ainsi que les conditions subordonnant l'acquisition définitive des actions, qui incluraient en tout état de cause, pour l'ensemble des attributaires, une condition de présence d'une durée minimum de trois années.

L'intégralité des actions attribuées au titre de la quarante-deuxième résolution serait assujettie à des conditions de performance exigeantes. De telles conditions de performance pourraient également être fixées pour tout ou partie des actions attribuées au titre de la quarante-troisième résolution.

Pour chaque plan soumis à conditions de performance, ces conditions seraient arrêtées par la Gérance ou, le cas échéant, le Conseil d'Administration, qui, dans le cadre de cet exercice tiendrait compte à la fois de l'environnement économique et concurrentiel de la Société mais également des évolutions des règles de bonne gouvernance (incluant notamment les recommandations du Code Afep-Medef, de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise), des pratiques de place observées et éventuellement des observations et commentaires qui auront pu être recueillis par la Société dans le cadre du dialogue entretenu avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote. La nature des conditions, leur pondération respective et les objectifs précis fixés seraient arrêtés, de manière à ce que les conditions de performance demeurent toujours exigeantes et cohérentes au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

Conformément à la loi, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les conditions de performance seront encadrées par les politiques de rémunérations soumises à l'approbation des actionnaires.

QUARANTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE 38 MOIS, D'ATTRIBUER GRATUITEMENT AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ ET DES SOCIÉTÉS ET GROUPEMENTS QUI LUI SONT LIÉS DES ACTIONS DE PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des recommandations du Code Afep-Medef, code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère :

- **autorise** la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'elle ou il déterminera parmi les membres du personnel salarié et des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre ;
- **décide** que le nombre total des actions gratuites pouvant être attribuées chaque année civile à l'ensemble des bénéficiaires (à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société) ne pourra être supérieur à 0,4 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre supplémentaire des actions à attribuer au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;
- **décide** que le nombre total des actions gratuites pouvant être attribuées chaque année civile à chacun des dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra être supérieur à 0,025 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre supplémentaire des actions à attribuer au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;
- **décide** que l'acquisition définitive de l'ensemble des actions gratuites attribuées en vertu de la présente autorisation devra être soumise à des conditions de performance déterminées par la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, dont la réalisation devra être appréciée sur au moins trois exercices sociaux consécutifs, étant précisé que les conditions de performance associées aux actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société devront s'inscrire dans le cadre fixé par le Conseil de Surveillance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, de la Société ;
- **décide** que l'acquisition des actions par leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'à l'issue d'une période qui ne pourra être inférieure à trois ans, exception faite en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'acquisition définitive des actions pouvant alors être demandée conformément aux dispositions légales applicables ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra librement fixer une période courant à compter de la date d'acquisition définitive des actions, au cours de laquelle les actions devront être conservées, étant précisé que, pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société, ladite période ne pourra être inférieure à deux ans, exception faite en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories susvisées, les actions devenant alors librement cessibles conformément aux dispositions légales applicables ;
- **constate** que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires des actions gratuites qui seraient attribuées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles qui seraient émises à l'issue de la période d'acquisition ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura les pouvoirs les plus étendus pour, dans les conditions fixées par la loi et les limites susvisées :
  - déterminer l'identité des bénéficiaires et le nombre d'actions attribuées à chacun,

– fixer les périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation des actions,

– fixer les conditions, notamment de performance, auxquelles sera soumise l'acquisition définitive des actions,

– procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société intervenant pendant la période d'acquisition,

– en cas d'attribution d'actions à émettre, procéder aux augmentations de capital nécessaires par voie d'incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes et modifier corrélativement les statuts de la Société,

– et d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation ;

- **décide** que l'autorisation ainsi donnée peut être utilisée par la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pendant une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace l'autorisation donnée aux termes de la douzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

QUARANTE-TROISIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER À LA GÉRANCE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'IL Y A LIEU, POUR UNE DURÉE DE 38 MOIS, D'ATTRIBUER GRATUITEMENT AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ ET DES SOCIÉTÉS ET GROUPEMENTS QUI LUI SONT LIÉS DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- **autorise** la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'elle ou il déterminera parmi les membres du personnel salarié et des dirigeants de la Société (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre ;
- **décide** que le nombre total des actions gratuites pouvant être attribuées chaque année civile ne pourra être supérieur à 0,4 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre supplémentaire des actions à attribuer au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;
- **décide** que l'acquisition des actions par leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'à l'issue d'une période qui ne pourra être inférieure à trois ans, exception faite en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'acquisition définitive des actions pouvant alors être demandée conformément aux dispositions légales applicables ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra librement fixer une période courant à compter de la date d'acquisition définitive des actions, au cours de laquelle les actions devront être conservées, exception faite en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories susvisées, les actions devenant alors librement cessibles conformément aux dispositions légales applicables ;
- **constate** que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires des actions gratuites qui seraient attribuées, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles qui seraient émises à l'issue de la période d'acquisition ;
- **décide** que la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec pour le Conseil d'Administration faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura les pouvoirs les plus étendus pour, dans les conditions fixées par la loi et les limites susvisées :

  – déterminer l'identité des bénéficiaires et le nombre d'actions attribuées à chacun,

  – fixer les périodes d'acquisition et, le cas échéant, de conservation des actions,

  – fixer les conditions auxquelles sera soumise l'acquisition définitive des actions,

  – procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société intervenant pendant la période d'acquisition,

  – en cas d'attribution d'actions à émettre, procéder aux augmentations de capital nécessaires par voie d'incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes et modifier corrélativement les statuts de la Société,

  – et d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour mettre en œuvre la présente autorisation ;
- **décide** que l'autorisation ainsi donnée peut être utilisée par la Gérance ou par le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, pendant une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace l'autorisation donnée aux termes de la treizième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

44E RÉSOLUTION : POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

Présentation

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

QUARANTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION

POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance, **confère** au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de ses délibérations, tous pouvoirs pour effectuer toutes formalités et tous dépôts partout où besoin sera.

ANNEXE À LA QUINZIÈME RÉSOLUTION : PROJET DE NOUVEAUX STATUTS DE LA SOCIÉTÉ SOUS FORME DE SOCIÉTÉ ANONYME

I LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 1 – FORME

La présente société (la « **Société** »), constituée le 24 septembre 1980 sous la forme anonyme, a été transformée le 30 décembre 1992 en société en commandite par actions, par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 décembre 1992.

Par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 juin 2021 et avec l'accord préalable des Associés Commandités, la Société a été transformée en société anonyme à conseil d'administration.

La Société est régie par les présents statuts ainsi que par les lois, décrets et règlements applicables aux sociétés anonymes.

ARTICLE 2 – DÉNOMINATION SOCIALE

La dénomination sociale est : « LAGARDERE SA ».

ARTICLE 3 – OBJET

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

1°) la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;

2°) la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;

3°) l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;

4°) 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.

ARTICLE 4 – SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé au 4 rue de Presbourg à Paris 16e (75).

Il peut être transféré en tout autre lieu, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

ARTICLE 5 – DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La durée de la Société est de 99 années, à compter du 16 décembre 1980, date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

II CAPITAL SOCIAL

ARTICLE 6 – CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à la somme de 860.913.044,60 euros, divisé en 141.133.286 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

ARTICLE 7 – MODIFICATION DU CAPITAL SOCIAL

Le capital social peut être augmenté ou réduit par tout mode et de toute manière autorisés par la réglementation.

L'Assemblée Générale des actionnaires peut, conformément à la loi et aux règlements, déléguer au Conseil d'Administration la compétence et/ou les pouvoirs nécessaires à l'effet de décider ou réaliser une augmentation de capital, toute émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou une réduction de capital, en déterminer le montant, les conditions et prendre toute mesure nécessaire à la bonne réalisation de l'opération.

ARTICLE 8 – FORME ET CESSION DES ACTIONS

Les actions sont obligatoirement nominatives.

Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions sont librement cessibles et transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ; notamment, la propriété des actions résulte de leur inscription en compte dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 9 – DROITS ET OBLIGATIONS ATTRIBUÉS AUX ACTIONS

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne répondent des dettes sociales que dans la limite de leur apport, soit à concurrence de la valeur des actions qu'ils possèdent.

Chaque action donne droit de participer aux Assemblées Générales d'actionnaires, avec voix délibérative, dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi, les règlements et les présents statuts.

Toute personne possédant une ou plusieurs actions est tenue par les présents statuts et par toutes les décisions prises par les Assemblées Générales.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

Chaque action est indivisible à l'égard de la Société ; en conséquence, les propriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par un seul d'entre eux ou par un mandataire unique.

Chacune des actions donne droit, en cas de répartition ou de remboursement, à la même somme nette ; il sera, en conséquence, fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations fiscales comme de toutes taxations susceptibles d'être prises en charge par la Société auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourrait donner lieu.

ARTICLE 10 – DÉCLARATION DE FRANCHISSEMENT DE SEUILS

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 Générale est tenue, dans les cinq jours calendaires de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres, 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 d'avoir la preuve de la date d'envoi 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 Générale 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.

Le cas échéant, la Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs de titres de capital ou de porteurs d'obligations dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

III ADMINISTRATION

ARTICLE 11 – COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1°) La Société est administrée par un Conseil d'Administration de huit membres au moins et de neuf membres au plus, personnes physiques ou morales, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés désignés dans les conditions prévues à l'article 11.6 ci-après.

2°) La durée de leurs fonctions est de quatre années ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles. Toutefois, par exception :

– l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra nommer ou renouveler un membre du Conseil d'Administration pour une durée supérieure à quatre années mais sans pouvoir excéder six années, et étant précisé qu'à tout moment le Conseil d'Administration ne pourra compter plus d'un membre dont la durée de mandat restant à courir sera supérieure à quatre années ;

– l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement échelonné du Conseil d'Administration de façon à ce que le renouvellement du Conseil d'Administration porte à chaque fois sur une partie de ses membres seulement, nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour une durée inférieure à quatre ans.

3°) Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de soixante-quinze 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°) Chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) devra être propriétaire de 150 actions au moins de la Société ; il aura, à compter de sa nomination, trois mois pour acquérir ces actions au cas où il n'en serait pas déjà propriétaire lors de sa nomination ; si, au cours de ses fonctions, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

5°) En cas de vacance par suite de décès, de démission ou de toute autre cause, le Conseil d'Administration peut coopter à titre provisoire un ou plusieurs membres en remplacement ; ces nominations sont ratifiées par la plus prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

Le membre remplaçant ne demeure en fonction que pour la durée restant à courir jusqu'à l'expiration des fonctions de son prédécesseur.

Si cette ou ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations du Conseil d'Administration n'en demeurent pas moins valables.

6°) Lorsque les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux membres représentant les salariés du Groupe désigné par le Comité de Groupe.

Le nombre de membres représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, est supérieur à huit et à un lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit. Lorsque deux membres sont désignés, ceux-ci doivent comporter au moins un homme et au moins une femme.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions du Code de commerce, tout Administrateur représentant les salariés a le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

La durée du mandat des membres du Conseil d'Administration représentant les salariés est de quatre ans.

La réduction à huit ou moins de huit du nombre des membres du Conseil d'Administration calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce 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 d'Administration représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

ARTICLE 11 BIS – CENSEUR

Outre les membres du Conseil d'Administration visés à l'article 11, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer auprès du Conseil d'Administration un censeur, personne physique, qui peut être choisi parmi ou en dehors des actionnaires. L'Assemblée Générale détermine la durée de son mandat, qui ne peut excéder quatre années, et peut le révoquer à tout moment.

Le censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement.

Les modalités de la rémunération du censeur sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut lui reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration.

ARTICLE 12 – RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1°) Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres personnes physiques un Président pour exercer les missions qui lui sont confiées par la loi. Le Président préside le Conseil d'Administration, organise, dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale et veille au bon fonctionnement des organes de la Société. Il s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil détermine la rémunération du Président conformément à la réglementation en vigueur et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Le Président est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à quatre-vingts ans.

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le Conseil d'Administration choisit en outre un secrétaire, qui peut être pris parmi ses membres ou en dehors d'eux. Le Vice-Président et le secrétaire demeurent en fonction pendant le temps déterminé par le Conseil d'Administration, sans que, pour le Vice-Président, cette durée puisse excéder celle de son mandat d'Administrateur.

2°) En cas d'absence du Président et, le cas échéant, du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne, pour chaque séance, celui de ses membres présents qui doit présider. En cas d'absence du Secrétaire, le Conseil d'Administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.

3°) Le Conseil d'Administration se réunit au siège social, ou en tout autre endroit spécifié dans la convocation, aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les Administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Le tiers au moins des Administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de 7 jours calendaires, les Administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'Administration seront en droit de convoquer directement le Conseil d'Administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.

4°) La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et pouvant prendre part au vote. En cas de partage des voix, la voix du Président sera prépondérante.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions prévues par le Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

Les délibérations du Conseil d'Administration 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.

Le Conseil d'Administration peut prendre des décisions par consultation écrite de ses membres dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables et dont les modalités sont précisées dans le Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

5°) Par exception aux stipulations de l'article 12 4° ci-dessus, les règles de majorité spécifiques ci-dessous s'appliqueront jusqu'au 30 juin 2027 :

- les décisions relatives à la nomination et la révocation du Directeur Général sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;
- les décisions relatives à la nomination et la révocation du ou des Directeurs Généraux Délégués sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;
- les décisions relatives à la nomination du ou des Directeurs Généraux Adjoints sont prises à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ;
- les décisions relatives à la fixation de la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués sont prises par le Conseil d'Administration à la majorité des deux tiers de la totalité des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises, dans la mesure seulement où elles emportent un abaissement desdites rémunérations ou un durcissement de leurs conditions.

ARTICLE 13 – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1°) Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

2°) Le Conseil d'Administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président soumettent pour avis à leur examen ; il fixe leur composition, leurs attributions et, le cas échéant, la rémunération de leurs membres conformément à la réglementation en vigueur et au Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

ARTICLE 14 – RÉMUNÉRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il peut être alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de cette Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration répartit le montant de cette rémunération entre ses membres et attribue toute autre rémunération à ses membres dans les conditions prévues par la réglementation.

IV DIRECTION GÉNÉRALE

ARTICLE 15 – DIRECTION GÉNÉRALE

15.1. CHOIX ENTRE LES DEUX MODALITÉS D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction Générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration qui porte alors le titre de Président-Directeur Général, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues à l'article 15.2° ci-après et portant le titre de Directeur Général, selon la décision du Conseil d'Administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les stipulations ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

15.2. DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS

1°) Le Directeur Général peut être choisi parmi les Administrateurs ou non.

2°) Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le Directeur Général Délégué peut être Administrateur. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

3°) La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué est fixée à quatre-vingts ans. Si le Directeur Général, ou un Directeur Général Délégué, atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur Général (ou de Directeur Général Délégué, selon le cas), il est réputé démissionnaire d'office à la date de son quatre-vingtième anniversaire.

Le Conseil d'Administration détermine la durée du mandat du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués.

La durée des fonctions d'un Directeur Général Administrateur ou d'un Directeur Général Délégué Administrateur ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par décision du Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à nomination du nouveau Directeur Général.

En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut déléguer un Administrateur dans les fonctions de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués conformément à la réglementation en vigueur.

4°) Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toute stipulation des Statuts ou toute décision du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer.

V COMMISSAIRES AUX COMPTES

ARTICLE 16 – COMMISSAIRES AUX COMPTES

Un ou plusieurs Commissaires aux Comptes titulaires et, le cas échéant, un ou plusieurs Commissaires aux Comptes suppléants, sont nommés pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables.

VI ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 17 – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

1°) Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées Générales d'actionnaires 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 réglementation en vigueur.

2°) L'ordre du jour des Assemblées Générales est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital social fixée par la loi et agissant dans les conditions et selon les délais légaux, ont la faculté de requérir par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de projets de résolutions.

L'Assemblée Générale ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut toutefois, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration et procéder à leur remplacement.

3°) 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, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'Administration, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées Générales par des moyens de communication électroniques ; le Conseil d'Administration 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.

Si un actionnaire décide, après décision du Conseil d'Administration prise conformément aux stipulations du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

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

4°) Lors de chaque Assemblée Générale, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente ; 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 anonyme conserveront ce droit.

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

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double.

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

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Générales ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Générales extraordinaires.

5°) À chaque Assemblée Générale est tenue une feuille de présence contenant les mentions prévues par les dispositions légales.

Cette feuille de présence est émargée par les actionnaires présents et par les mandataires des actionnaires représentés ; les membres du bureau peuvent décider d'y annexer, sous un format papier ou sous un format électronique ou numérisé, les pouvoirs donnés à chaque mandataire et les formulaires de vote à distance ; elle est, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée Générale, certifiée exacte par les membres du bureau et signée par ces derniers et par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

6°) Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un membre du Conseil d'Administration désigné par ce dernier. À défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée Générale, celle-ci élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptant, 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 notamment pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de veiller à l'établissement du procès-verbal et, avec le concours de l'établissement centralisateur, de contrôler les votes émis et d'en assurer la régularité.

7°) 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 Générales. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par le Président du Conseil d'Administration, par un Administrateur exerçant les fonctions de Directeur général, ou par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 18 – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1°) Les Assemblées Générales ordinaires peuvent être convoquées à tout moment. Toutefois, une Assemblée Générale ordinaire annuelle devra être convoquée une fois par an au moins dans les six mois de la clôture de chaque exercice social.

2°) L'Assemblée Générale ordinaire annuelle examinera les rapports présentés par le Conseil d'Administration ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les présents 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 d'Administration, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence inclues dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à l'exception de toutes celles définies à l'article 19 comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire.

3°) L'Assemblée Générale ordinaire réunit tous les actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale ordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale ordinaire, réunie sur deuxième convocation, délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.

4°) Ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 19 – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

1°) L'Assemblée Générale extraordinaire délibère valablement sur toutes modifications aux présents 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 stipulations des présents statuts :

- l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
- la modification des conditions de cession des actions ;
- la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir du Conseil d'Administration de changer le siège social conformément à la loi ;
- la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente ;
- 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.

2°) Une Assemblée Générale extraordinaire réunit tous les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale extraordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

3°) Les délibérations de l'Assemblée Générale extraordinaire sont adoptées, dans tous les cas, à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance lors de l'Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 20 – INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Chaque actionnaire est en droit d'avoir accès ou, le cas échéant, de recevoir les documents relatifs à la Société dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

VII COMPTES – AFFECTATION DU RÉSULTAT

ARTICLE 21 – EXERCICE SOCIAL

Chaque exercice social de la Société commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

ARTICLE 22 – ÉTATS FINANCIERS

À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date.

Il dresse également le bilan décrivant les éléments actifs et passifs et faisant apparaître de façon distincte les capitaux propres, le compte de résultat récapitulant les produits et les charges de l'exercice, ainsi que l'annexe complétant et commentant l'information donnée par le bilan et le compte de résultat.

Il est procédé, même en cas d'absence ou d'insuffisance du bénéfice, aux amortissements et provisions nécessaires. Un état des cautions, avals et garanties données et des sûretés consenties par la Société est annexé au bilan.

Le Conseil d'Administration établit le rapport de gestion sur la situation de la Société et de ses filiales durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants intervenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que sur tout autre élément prévu par la loi et les règlements.

L'ensemble de ces documents sont soumis pour observations aux Commissaires aux Comptes, préalablement à leur présentation aux actionnaires pour approbation.

ARTICLE 23 – AFFECTATION DU BÉNÉFICE

Le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est d'abord prélevé, en tant que de besoin, le montant nécessaire pour constituer le fonds de réserve légale en application de la loi.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Le bénéfice distribuable est réparti entre les propriétaires d'actions au prorata du nombre de leurs actions.

Toutefois, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, décider le prélèvement sur la part revenant aux actionnaires dans le solde du bénéfice distribuable, des sommes qu'il juge convenable de fixer pour être reportées à nouveau ou pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves extraordinaires, généraux ou spéciaux.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice de l'exercice.

L'Assemblée Générale peut, en outre, décider la mise en distribution de toutes sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes des réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués ; dans la mesure où les réserves distribuées auront été constituées au moyen de prélèvements effectués sur la part de bénéfices revenant aux actionnaires seuls, la distribution des sommes correspondante sera effectuée au seul profit des propriétaires d'actions proportionnellement aux nombres d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale, statuant sur les comptes de l'exercice, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'Assemblée Générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce sur la mise en distribution d'un acompte sur dividende, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

L'offre de paiement en actions, le prix et les conditions d'émission des actions ainsi que la demande de paiement en actions et les conditions de réalisation de l'augmentation de capital, seront régis par la loi et les règlements.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou, à défaut, par le Conseil d'Administration. Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prorogation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée Générale peut également décider à toute époque la mise en distribution de bénéfices, réserves et/ou primes dont elle a la disposition, par voie de répartition par tous moyens, directement ou indirectement, pour tout ou partie de la distribution, de titres financiers négociables ou de tout autre élément d'actif figurant au bilan de la Société, les actionnaires devant, le cas échéant, faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires pour obtenir un nombre entier de titres financiers ou autres droits ainsi répartis.

VIII DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 24 – PERTE DE LA MOITIÉ DU CAPITAL SOCIAL

Si, du fait des pertes constatées dans les comptes annuels de la Société, les capitaux propres de la Société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration doit dans les quatre mois de l'approbation par les actionnaires des comptes annuels ayant fait apparaître ces pertes, convoquer une Assemblée Générale extraordinaire à l'effet de décider, s'il y a lieu, la dissolution anticipée de la Société. Si la dissolution n'est pas prononcée par cette Assemblée Générale extraordinaire et si les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social de la Société dans les délais fixés par la loi en vigueur, le capital devra être réduit d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves.

ARTICLE 25 – DISSOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

La Société est dissoute dans les cas prévus par la loi et, notamment, par l'expiration de sa durée, éventuellement prorogée, ou par sa dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale extraordinaire.

ARTICLE 26 – LIQUIDATION DE LA SOCIÉTÉ

La Société est en liquidation dès l'instant de sa dissolution, survenue pour quelque cause que ce soit.

Un ou plusieurs liquidateurs sont nommés, soit par l'Assemblée Générale extraordinaire qui décide ou constate la dissolution, laquelle statue aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales ordinaires, soit par une Assemblée Générale ordinaire des actionnaires réunie extraordinairement.

Le liquidateur, ou chacun des liquidateurs s'ils sont plusieurs, représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et à répartir le solde disponible.

L'Assemblée Générale peut autoriser le liquidateur ou les liquidateurs à continuer les affaires sociales en cours et à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Le produit net de la liquidation, après règlement du passif, est employé à rembourser intégralement le capital libéré et non amorti des actions.

Le solde, s'il en existe, est réparti proportionnellement au nombre d'actions détenu par chacun d'eux.

ARTICLE 27 – CONTESTATIONS

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, la Direction Générale, les membres du Conseil d'Administration et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes, relativement aux affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

5

RAPPORTS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

5.1 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (L. 226-9 DU CODE DE COMMERCE)

Mesdames, Messieurs,

Le rapport que nous vous présentons aujourd'hui a pour objet de vous rendre compte de l'accomplissement de notre mission durant l'exercice 2020, conformément aux dispositions légales et statutaires.

Dans le cadre de cette mission, nous vous informons de la façon dont les membres du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA ont mené leurs travaux d'analyse et leurs investigations, afin de vous donner leur jugement sur la conduite des affaires de votre Société et sur l'état des comptes en résultant au 31 décembre 2020.

Pour finir, le Conseil vous formule son avis sur les principales résolutions qui sont soumises à vos votes.

***

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

Le Conseil a procédé à l'examen des comptes annuels et semestriels, proposé le renouvellement du mandat de commissaire aux comptes du cabinet Mazars, et a 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 Comité d'Audit a préparé les travaux du Conseil en matière comptable et financière, ainsi que sur les sujets de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne, en particulier :

- 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 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 ;
- 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 ; et
- un retour d'expérience par Lagardère Travel Retail sur son activité auprès de l'aéroport d'Auckland.

Le Conseil de Surveillance a par ailleurs été, à chacune de ses réunions, informé de la situation générale du Groupe et de ses perspectives et s'est vu présenter la nouvelle feuille de route stratégique par la Gérance.

Sur ces sujets, le Conseil a été assisté par le Comité Stratégique qui a suivi régulièrement la situation économique des activités et de la trésorerie du Groupe ainsi que la situation actionnariale de Lagardère SCA. Par ailleurs, le Comité Stratégique 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. Concernant les activités, il a notamment fait un point sur l'activité radio de Lagardère News et sur la branche Lagardère Travel Retail. Le Comité a par ailleurs examiné des projets d'investissement et de désinvestissement, en particulier le projet de cession de Lagardère Studios et un projet d'acquisition par Lagardère Publishing.

En matière de gouvernance, nominations, rémunérations et RSE, le Conseil a, avec l'assistance du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE qui a préparé ses travaux afin de lui faire des recommandations et lui rendre des avis, travaillé sur les sujets suivants :

- 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, Guillaume Pepy et Valérie Bernis en qualité de membres du Conseil de Surveillance en remplacement de Xavier de Sarrau, François David et Aline Sylla-Walbaum, 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 et avis sur les projets de résolutions proposés par Amber Capital ;
- présentation des conclusions du groupe de travail dédié à la revue des plans de succession du Groupe ;
- examen de la feuille de route RSE du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a par ailleurs, examiné le projet de prise de participation de Groupe Arnault au sein de Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management), agréé le renouvellement du mandat de Gérant d'Arnaud Lagardère pour une durée de quatre ans et examiné la demande de convocation d'une Assemblée Générale des actionnaires adressée par Amber Capital et Vivendi.

***

Au titre des comptes et des résultats de l'exercice clos au 31 décembre 2020 que nous avons examinés, et sans revenir sur l'analyse détaillée qui vous en est faite par la Gérance, nous nous contentons de vous rappeler :

- que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 4 439 M€ ;
- que le résultat opérationnel courant (Résop) s'élève à (155) M€ ;
- que le résultat net – part du Groupe s'élève à (660) M€.

Nous n'avons pas d'observations particulières à formuler, les commentaires qui vous ont été présentés par la Gérance nous paraissant complets. Nous émettons un avis favorable à l'approbation des comptes.

Nous vous proposons également d'approuver l'affectation des résultats proposée par la Gérance, telle qu'elle figure dans le projet des résolutions, qui prévoit l'imputation du résultat net déficitaire sur le report à nouveau et l'absence de distribution de dividende.

***

Votre Assemblée est également réunie pour statuer sur un projet de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, projet sur lequel le Conseil de Surveillance a émis un avis favorable lors de ses réunions des 27 et 30 avril 2021.

Le Conseil de Surveillance a en effet constaté que la proposition de transformation de la Société soumise par les Commandités-Gérants s'inscrivait, en conformité avec l'intérêt social de la Société, dans une perspective de :

- réaffirmation de l'intégrité et la préservation du périmètre du Groupe recentré sur ses deux piliers, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, et ses autres activités, intégrité à laquelle le Conseil de Surveillance a toujours manifesté son attachement ;
- dialogue actionnarial apaisé, les principaux investisseurs de Lagardère SCA s'étant engagés à voter en faveur de la transformation et la Société et Amber Capital ayant mis fin aux procédures qui les opposaient, ce que le Conseil a noté avec satisfaction ;
- évolution de la gouvernance avec une représentation des principaux actionnaires au sein d'un Conseil d'Administration de société anonyme, tout en évitant les risques la transmission d'informations sensibles à des concurrents via la mise en place de mécanismes de *ring fencing* ;
- continuité managériale autour d'Arnaud Lagardère, qui serait nommé Président-Directeur Général, et de Pierre Leroy, Directeur Général Délégué, chacun désigné pour une durée satisfaisante, avec une attention accrue sur l'excellence opérationnelle et la génération de trésorerie.

En complément de cet avis favorable du Conseil de Surveillance déjà rendu public, nous vous apportons dans le cadre du présent rapport les précisions complémentaires suivantes sur ce projet de transformation.

À titre formel, les conditions légales visées aux articles L. 225243 et L. 225-244 du Code de commerce requises pour procéder à une telle transformation sont réunies. En effet, la Société a plus de deux ans d'existence, les bilans des deux premiers exercices sociaux ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires, et le montant de ses capitaux propres est supérieur à celui de son capital social ainsi qu'en atteste le rapport établi par les Commissaires aux Comptes qui figure au chapitre 6 de la présente brochure.

La transformation proposée n'entraînerait pas la création d'une personne morale nouvelle et n'aurait pas d'effet sur l'existence des droits de vote double attachés aux actions à la date de la transformation. Cette transformation n'aurait pas non plus d'effet sur l'objet, le siège social, la durée de la Société, la durée de l'exercice social en cours, ou les mandats des Commissaires aux Comptes. Seule la dénomination sociale serait modifiée en « Lagardère SA » pour refléter la transformation de la Société qui serait désormais régie par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'Administration (notamment les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce), ainsi que par les nouveaux statuts soumis à votre approbation.

En compensation de la perte par les Associés Commandités de leur statut et des droits financiers et non-financiers qui y sont attachés, dix millions (10.000.000) d'actions nouvelles de la Société d'une valeur nominale de 6,10 euros, leur seraient attribuées et réparties à égalité entre eux, soit cinq millions (5.000.000) d'actions nouvelles à Monsieur Arnaud Lagardère et cinq millions (5.000.000) d'actions nouvelles à la société Arjil Commanditée-Arco. Ces actions porteraient jouissance au 1er janvier 2021 et seraient assimilées aux actions ordinaires existant à ce jour. À cette fin, une augmentation de capital social de la Société d'un montant total de soixante et un millions d'euros (61.000.000 €) serait réalisée par prélèvement de cette somme sur le compte « primes et autres réserves ».

Le Conseil de Surveillance a émis le 30 avril 2021 un avis favorable sur ces conditions de compensation des Associés Commandités, notamment au vu du rapport d'appréciation (opinion indépendante non régie par le règlement général de l'AMF) établi par le cabinet Ledouble, expert indépendant mandaté par le Conseil, qui a conclu que ce niveau de compensation s'inscrivait dans la borne basse de la fourchette d'indemnisation à laquelle leurs travaux aboutissent. Ce rapport du cabinet Ledouble est disponible sur le site Internet de la Société.

La transformation de la Société prendrait effet à la date de réalisation des conditions suspensives suivantes :

- l'octroi par l'Autorité des marchés financiers d'une décision de non-lieu à offre publique, laquelle devrait ne pas avoir fait l'objet de recours dans le délai légal ou, en cas de recours, avoir été définitivement purgée dudit recours sans remise en cause, et ce, au plus tard le 20 décembre 2021. La décision de l'AMF a été obtenue le 21 mai 2021. Par conséquent, si à la date de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, la décision de non-lieu a fait l'objet d'un recours (information dont nous ne disposons pas à la date de finalisation de la présente brochure), la transformation prendra effet à la date à laquelle ce recours aura été définitivement purgé sans remise en cause de la décision de l'AMF ;
- l'adoption par l'Assemblée Générale des résolutions relatives à la transformation et à la nomination des membres du Conseil d'Administration ;
- l'adoption par l'assemblée des Associés Commandités de la Société, avant la tenue de l'Assemblée Générale, des mêmes résolutions.

Plusieurs résolutions sont soumises à votre approbation en conséquence de ce projet de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration :

- la nomination, conformément aux stipulations des nouveaux statuts, des premiers membres du Conseil d'Administration de la Société ainsi que d'un censeur ;
- l'approbation, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, des politiques de rémunération du Président-Directeur Général, du Directeur Général Délégué et des membres du Conseil d'Administration ;
- l'approbation de la fixation du montant global annuel de la rémunération des membres du Conseil d'Administration.

Les candidatures au Conseil d'Administration ont été proposées par les principaux actionnaires comme suit :

- sur proposition de Monsieur Arnaud Lagardère : Monsieur Arnaud Lagardère, Madame Véronique Morali et Monsieur Nicolas Sarkozy ;
- sur proposition de Vivendi : Madame Virginie Banet, Madame Laura Carrere et Monsieur Arnaud de Puyfontaine ;
- sur proposition d'Amber Capital : Monsieur Joseph Oughourlian ;
- sur proposition de Qatar Holding LLC : Madame Fatima Fikree ;
- sur proposition de Financière Agache : Madame Valérie Bernis.

Les Administrateurs seraient nommés pour une durée de quatre (4) ans, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère qui serait nommé pour une durée de six (6) années, qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice 2026, conformément à la possibilité donnée par les statuts soumis à votre approbation.

Aux côtés de ces neuf Administrateurs, siégeraient également au sein du Conseil d'Administration les deux Administrateurs représentant les salariés, Madame Noëlle Genaivre et Monsieur Pascal Jouen, tous deux salariés de la branche Lagardère Publishing, désignés par anticipation par le Comité de Groupe le 19 mai 2021.

Monsieur Pierre Leroy serait également désigné en qualité de censeur avec une voix simplement consultative.

Le Conseil de Surveillance, dans ses réunions des 27 avril, 30 avril, 19 mai et 26 mai 2021 a pris connaissance des accords intervenus entre la Société et chacun des principaux actionnaires de la société (Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital, Lagardère Capital et Financière Agache) relatifs au projet de transformation ainsi que des évolutions envisagées de la gouvernance et notamment (i) du projet de nouveaux statuts de la Société, (ii) du projet de règlement intérieur du Conseil d'Administration et de son annexe relative aux mesures dites de « ring fencing » et (iii) des informations relatives aux candidats proposés par chacun des principaux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance a examiné l'intégrité, la compétence, l'expérience et l'indépendance de chacun de ces candidats. En particulier, sur avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil de Surveillance a noté que chacun des candidats proposés apporterait des compétences et une vision de l'entreprise et des différents secteurs d'activités qui serait utile au fonctionnement du futur Conseil d'Administration. Le Conseil de Surveillance a confirmé la qualité des candidatures de Madame Valérie Bernis et de Monsieur Nicolas Sarkozy, membres actuels du Conseil de Surveillance, ainsi que celle de Monsieur Arnaud Lagardère. S'agissant de Mesdames Virginie Banet, Laura Carrere, Fatima Fikree et Véronique Morali, et de Messieurs Joseph Oughourlian et Arnaud de Puyfontaine, le Conseil de Surveillance a noté que leurs profils permettraient d'apporter au conseil des compétences financières, extra-financières et opérationnelles de haut niveau.

Le Conseil de Surveillance a examiné les parcours des cinq candidats présentés comme Administrateurs indépendants au regard des critères énoncés à l'article 9 du Code Afep-Medef. En plus de Madame Valérie Bernis et de Monsieur Nicolas Sarkozy, dont l'indépendance avait déjà été évaluée en leur qualité de membres actuels du Conseil de Surveillance, le Conseil, sur avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a considéré que Mesdames Virginie Banet, Laura Carrere et Véronique Morali répondaient aux critères de qualification d'Administrateurs indépendants.

Le Conseil de Surveillance a ainsi constaté que la composition du Conseil d'Administration proposée à l'Assemblée Générale était conforme à la réglementation en vigueur tant en matière de mixité femmes/hommes (5 femmes sur 9 membres hors Administrateurs représentant les salariés (soit 55,56 %)) que d'indépendance (5 Administrateurs soit 55,56 %, hors Administrateurs représentant les salariés).

Enfin, le Conseil de Surveillance a relevé avec satisfaction que des dispositions spécifiques seraient prises concernant les sujets de conflits d'intérêts potentiels et de droit de la concurrence notamment au travers du dispositif de « ring fencing » destiné à prévenir toute transmission d'informations sensibles et à restreindre la participation à certaines délibérations aux Administrateurs désignés par les actionnaires contrôlant une activité concurrente de celles du Groupe.

Au regard de ces différents éléments, le Conseil de Surveillance émet un avis favorable à la nomination de ces premiers membres du Conseil d'Administration proposés par les principaux actionnaires de la Société ainsi qu'à celle de Pierre Leroy en qualité de censeur.

Les principales autres résolutions inscrites à l'ordre du jour de votre Assemblée portent sur :

- la ratification de la cooptation de Madame Valérie Bernis intervenue le 31 août 2020 pour pourvoir au remplacement de Madame Aline Sylla-Walbaum, démissionnaire ;
- les renouvellements de Mesdames Valérie Bernis et Soumia Malinbaum en qualité de membres du Conseil de Surveillance, ces propositions de renouvellement étant soumises à votre approbation pour traiter l'hypothèse dans laquelle la transformation de la Société en société anonyme ne prendrait pas effet dès la présente Assemblée Générale et le Conseil de Surveillance serait en conséquence maintenu après le 30 juin 2021 ;
- l'approbation de la conclusion du protocole transactionnel entre Lagardère SCA et Amber Capital ayant mis fin aux procédures judiciaires qui les opposaient, étant précisé que nous avions autorisé cette convention préalablement à sa conclusion conformément à l'article L. 226-10 du Code de commerce ;
- l'approbation des informations relatives à la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux (say on pay ex post global) ainsi que des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à chacun des membres de la Gérance et au Président du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice (say on pay ex post individuel) ;
- l'approbation des politiques de rémunération établies pour les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance (say on pay ex ante) pour l'exercice 2021 et qui s'appliqueraient jusqu'à la réalisation de la transformation ;
- le renouvellement, pour une durée de 18 mois, de l'autorisation donnée à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, dans un cadre semblable à celui adopté par l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 ;
- le renouvellement, pour une durée de 38 mois, des autorisations d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants du Groupe des actions et des actions de performance de la Société ;
- le renouvellement, pour une durée de 26 mois, des délégations de compétence et autorisations financières données à la Gérance ou au Conseil d'Administration, dans des limites similaires à celles votées par l'Assemblée Générale du 10 mai 2019, afin de procéder à diverses opérations financières, telles que :

– l'émission de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès au capital de filiales de la Société et/ou de toute autre société,
– l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription ou droit de priorité, d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières,
– l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières dans le cadre d'une offre visée au paragraphe 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier,
– l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières, destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature,
– l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou primes d'émission et émission de titres de capital ou majoration du montant nominal de titres de capital existants,
– l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, réservées aux salariés dans le cadre de plans d'épargne entreprise ;

▸ le renouvellement, pour une durée de 4 ans, de l'autorisation donnée à la Gérance ou au Conseil d'Administration de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions de la Société acquise dans le cadre de programmes de rachat d'actions.

Ces résolutions n'appellent pas d'observations de notre part et nous vous invitons donc à les approuver dans leur ensemble.

Le Conseil de Surveillance

5.2 RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION 2021 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ ET DES ADMINISTRATEURS

Chers Actionnaires,

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-76 du Code de commerce, nous vous présentons ci-après les politiques de rémunération qui seraient applicables aux futurs membres du Conseil d'Administration, au futur Président-Directeur Général, et au futur Directeur Général Délégué, sous réserve de l'adoption par votre Assemblée Générale des résolutions relatives à la transformation de la Société en société anonyme.

La transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration ne prendrait effet qu'à compter de la date à laquelle toutes les conditions suspensives prévues à la quinzième résolution soumise à votre approbation auront été accomplies, tel que constaté par la Gérance (la « **Date de Réalisation Effective de la Transformation** »).

Les politiques de rémunération qui vous sont proposées pour Monsieur Arnaud Lagardère en tant que Président-Directeur Général et pour Monsieur Pierre Leroy en tant que Directeur Général Délégué sont identiques à celles qui vous sont soumises et sont décrites à la section 2.4.1 du Document d'enregistrement universel pour l'exercice en 2021 au titre de leurs fonctions de Gérant et Co-gérant de Lagardère SCA jusqu'à sa transformation. En conséquence, les rémunérations fixes et variables de Monsieur Arnaud Lagardère et de Monsieur Pierre Leroy leur seraient versées au titre de l'exercice 2021 d'abord en tant que membres de la Gérance puis en tant que, respectivement, Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué, *prorata temporis*.

De la même manière, la politique de rémunération qui vous est proposée pour les membres du Conseil d'Administration est, pour 2021, identique à celle soumise et décrite à la section 2.5.1 du Document d'enregistrement universel pour le Conseil de Surveillance.

Ces politiques de rémunération ont recueilli les avis consultatifs positifs du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Conseil de Surveillance lors de leurs réunions des 19 mai 2021.

I ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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, en qualité de Président-Directeur Général, percevrait une rémunération annuelle fixe d'un montant de 1 140 729 € inchangé depuis 2009.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

À partir de montants de référence établis pour le Président-Directeur Général, 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. 22-10-34 II. du Code de commerce, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Montants de référence, pondération des critères et plafonds

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, qui ne reçoit ni part variable qualitative, ni options sur 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.

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables financiers sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général 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 politique 2020 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, le Conseil d'Administration arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, 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 du Président-Directeur Général 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 le Conseil d'Administration, sur proposition de la Direction du Développement durable, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

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.

Présentation synthétique de la structure de la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général

	Arnaud Lagardère		
	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	**75 %**	**1 050 000 €**	**150 %**
Résop	37,5 %	525 000 €	
Free cash-flow	37,5 %	525 000 €	
Critères RSE quantifiables	**25 %**	**350 000 €**	
Critère 1	6,25 %	87 500 €	
Critère 2	6,25 %	87 500 €	
Critère 3	6,25 %	87 500 €	
Critère 4	6,25 %	87 500 €	
TOTAL	**100 %**	**1 400 000 €**	**150 %**

Clause de *« clawback »*

Il a été décidé 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 au Président-Directeur Général 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. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME – ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

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.

3. AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

Le Président-Directeur Général bénéficie également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de ses fonctions.

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Le Président-Directeur Général bénéficie 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 1er 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 du Président-Directeur Général.

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 bénéficierait 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 1er 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 du Président-Directeur Général.

D) RÉMUNÉRATION AU TITRE DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat d'Administrateur selon les règles de répartition exposées à la Section III ci-après « POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ».

E) 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 du Président-Directeur Général, 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 du Président-Directeur Général.

II ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

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 Pierre Leroy, en qualité de Directeur Général Délégué, percevrait une rémunération annuelle fixe d'un montant de 1 474 000 € inchangé depuis 2011.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

À partir de montants de référence établis pour le Directeur Général Délégué, 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. 22-10-34 II. du Code de commerce, la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Montants de référence, pondération des critères et plafonds

Pour Monsieur Pierre Leroy, la rémunération variable annuelle est basée sur un montant de référence global de 600 000 € (soit 41 % de la rémunération fixe de Monsieur Pierre Leroy), 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 du Directeur Général Délégué 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 du Directeur Général Délégué 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, le Conseil d'Administration arrête, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, 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 du Directeur Général Délégué 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 le Conseil d'Administration, sur proposition de la Direction du Développement durable, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

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 le Directeur Général Délégué 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 du Conseil d'Administration, 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, 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 de la rémunération annuelle variable du Directeur Général Délégué

	Pierre Leroy		
	Pondération	Montant de référence	Plafond (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	**50 %**	**300 000 €**	
Résop	25 %	150 000 €	
Free cash-flow	25 %	150 000 €	
Critères RSE quantifiables	**25 %**	**150 000 €**	
Critère 1	6,25 %	37 500 €	
Critère 2	6,25 %	37 500 €	
Critère 3	6,25 %	37 500 €	
Critère 4	6,25 %	37 500 €	
Critères qualitatifs	**25 %**	**150 000 €**	
Plan stratégique	12,5 %	75 000 €	**25 %**
Performance managériale	12,5 %	75 000 €	
TOTAL	**100 %**	**600 000 €**	**75 %**

Clause de *« clawback »*

Il a été décidé 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 au Directeur Général Délégué 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. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME - ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Directeur Général Délégué se voit attribuer, chaque année, des droits à actions de performance.

Ces attributions sont décidées après la publication des résultats de l'exercice précédent et sont encadrées par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en respectant les règles suivantes.

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année au Directeur Général Délégué 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 dirigeants mandataires sociaux 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 au Directeur Général Délégué 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 SA 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 dirigeant mandataire social 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 SA 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 politique 2020 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, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, 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 SA 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 SA 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 SA 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 SA 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 SA 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 le Conseil d'Administration 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. 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, le Conseil d'Administration 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.

3. AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Le Directeur Général Délégué bénéficie d'une voiture de fonction, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

Le Directeur Général Délégué bénéficie également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de ses fonctions.

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Le Directeur Général Délégué bénéficie 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 1er 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 du Directeur Général Délégué.

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 bénéficierait 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 1er 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 du Directeur Général Délégué.

Monsieur Pierre Leroy étant salarié de la société Lagardère Management, celui-ci serait toutefois susceptible de bénéficier des indemnisations 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 AU TITRE DU MANDAT DE CENSEUR

Le Directeur Général Délégué peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat de censeur selon les modalités fixées par les statuts.

E) 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 du Directeur Général Délégué, 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 du Directeur Général Délégué.

III POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux articles L. 225-45, L. 22-10-8 et L. 22-10-14 du Code de commerce, il est alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle (anciennement « jetons de présence ») dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Conseil d'Administration fixe ensuite, dans la limite déterminée par l'Assemblée Générale, le montant de la rémunération à verser aux Administrateurs au titre de leur participation aux séances du Conseil d'Administration.

Sous réserve de la transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, il vous est proposé de fixer à 700 000 euros le montant global annuel de l'enveloppe allouée aux membres du Conseil d'Administration pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (proratisé pour la période postérieure à la transformation) et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

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

- chaque membre du Conseil d'Administration a droit à une part de base ;
- chaque membre du Comité d'Audit a droit à 2 parts supplémentaires ;
- 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 ;
- le Conseil d'Administration peut décider de reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration au censeur.

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 d'Administration et des Comités dont il est le cas échéant membre.

Le règlement de la rémunération est effectué par Lagardère SA, 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 d'Administration 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 au titre de leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil d'Administration 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 d'Administration 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. 22-10-8 III. du Code de commerce, le Conseil d'Administration 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.

6

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

6.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2020

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 451 M€, soit 79 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 705 M€, soit 12 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la note « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Les valeurs d'utilité sont généralement estimées à partir d'une étude de la situation à la fin de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation pertinente. La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres et du caractère recouvrable des créances rattachées, requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées (éléments qui peuvent correspondre, selon le cas, à des données historiques ou à des données prévisionnelles), notamment dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19. Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments liés notamment à la réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation et des créances rattachées, constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation réalisés par la direction ;
- contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminées par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- en ce qui concerne les évaluations reposant sur des éléments historiques, examiner la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités concernées ;

- en ce qui concerne les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par la direction tenant compte des incertitudes relatives aux impacts de la crise liée à la pandémie de Covid-19 et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues du budget,
  - analyser la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes,
  - rapprocher la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ajustée du montant de la dette de l'entité considérée avec la valeur nette comptables des titres au bilan ;
- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des travaux réalisées sur les titres de participation.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la gérance et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel, établis sous la responsabilité de la gérance.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par l'entité dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. par votre assemblée générale du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet MAZARS était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la gérance.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 28 avril 2021.

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2020

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 1, 3.9 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent les conséquences de l'application au 1er janvier 2020 de l'amendement de la norme IFRS 16 – Allègements de loyers liés au Covid-19.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE

Risque identifié

Les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée qui s'élèvent respectivement en valeur nette à M€ 1 461 et M€ 158 répondent aux définitions des notes 3.7 et 3.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture que la valeur comptable de ces écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur. Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets de l'environnement économique, dans le contexte spécifique lié à la pandémie de Covid-19 qui est source de volatilité et d'incertitudes.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets plans, un taux de croissance perpétuelle, qui est également spécifique à chaque activité, est appliqué. Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre, au niveau des unités génératrice de trésorerie (« UGT ») auxquelles ces actifs ont été alloués, sont décrites dans la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés et le détail des hypothèses retenues présenté dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Compte tenu de l'importance du jugement de la direction et des incertitudes inhérentes aux hypothèses utilisées, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur.

Nous nous sommes entretenus avec la direction afin d'apprécier les hypothèses retenues, avons effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et analysé notamment :

- l'exhaustivité des éléments composant la valeur comptable des UGT testées et la cohérence de la détermination de ces valeurs avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour les valeurs recouvrables ;
- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier pour les UGT les plus sensibles, et la fiabilité du processus d'établissement des estimations ;

- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été établies sous la supervision de la gérance dans le cadre des processus budgétaires, notamment concernant la branche Travel Retail pour laquelle les projections des business plan ont été étendus jusqu'en 2030 avec des hypothèses de retour au niveau de l'activité de 2019 variant en fonction des zones géographiques ;
- la cohérence des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux projetés avec l'appui de nos experts en valorisation ;
- le calcul de l'actualisation appliquée aux flux de trésorerie attendus ;
- les calculs de sensibilité de la valeur d'utilité effectués par la direction à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1, 3.12 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING – ESTIMATION DES RETOURS

Risque identifié

La reconnaissance du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la direction, principalement concernant l'estimation des retours.

Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés ; au 31 décembre 2020, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à M€ 308.

Ce montant est représentatif du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus. Ces droits sont constatés en diminution du chiffre d'affaires et constituent une dette de remboursements sur la base des prévisions de ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Le calcul est statistique et se fonde sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

En raison de l'importance du montant estimé des retours et des hypothèses et zones de jugement intervenant dans le calcul, nous considérons que la reconnaissance du chiffre d'affaires, et notamment l'estimation des retours, de la branche Lagardère Publishing constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la direction sur le processus ventes incluant le traitement des retours ;
- prendre connaissance de la méthodologie de calcul et des principales hypothèses retenues pour estimer les retours à la clôture de l'exercice ;
- procéder à une revue critique des taux de retour retenus et des hypothèses de calcul (taux de marge notamment) ;
- comparer les taux retenus avec les taux historiques ;
- s'assurer de la réalité des flux de ventes et de retours retenus pour le calcul ;
- vérifier arithmétiquement la correcte application de la méthode statistique ;
- identifier les situations particulières conduisant à des ajustements manuels et valider par sondage ces ajustements.

ALLÈGEMENTS DE LOYERS LIÉS AU CONTEXTE DU COVID-19 AU SEIN LA BRANCHE LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Risque identifié

En raison de la pandémie Covid-19, certains bailleurs ont accordé des allègements de loyers à leurs locataires.

Les allégements de loyers dont a bénéficié le Groupe portent principalement sur les activités de la branche Lagardère Travel Retail, au sein de laquelle le groupe opère des contrats de concession en zones de transport.

Dans ce contexte, l'IASB a publié un amendement à IFRS 16 – Allègement de loyer liés au Covid-19, adopté par l'Union Européenne en octobre 2020, qui permet aux locataires de ne pas traiter ces allègements de loyers comme une modification de contrat, à condition qu'ils soient une conséquence directe du Covid-19 et qu'ils répondent à certaines autres conditions. L'amendement permet ainsi de comptabiliser ces allègements de loyers en réduction des dettes de location avec pour contrepartie un gain au compte de résultat lorsque les conditions étaient réunies. Le Groupe a opté pour son application au 1er janvier 2020.

Au 31 décembre 2020, les dettes de location et les droits d'utilisation au titre de ces contrats de concession au sein de la branche Lagardère Travel Retail ont été réduits respectivement de 701 M€ (incluant un gain sur contrats de 171 M€) et 530 M€ en conséquence des négociations de loyers.

Nous considérons que la comptabilisation des allègements de loyers constitue un point clé de l'audit compte tenu du nombre élevé de contrats concernés par ces mesures et de l'importance des impacts financiers associés dans les comptes consolidés du Groupe.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- comparer la conformité des principes comptables appliqués avec les dispositions de la norme IFRS 16 et de l'amendement relatif aux allègements de loyers liés au Covid-19 ;
- prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la direction pour s'assurer du correct traitement comptable des allègements de loyers négociés ou obtenus en 2020 ;
- tester le paramétrage des systèmes d'information afin de vérifier le correct calcul, après prise en compte des impacts liés aux allègements de loyers tels qu'évalués et comptabilisés par le Groupe, du montant de la dette de location, du droit d'utilisation, des charges d'amortissements et des charges d'intérêts ;
- effectuer des tests de détail sur les données saisies dans les systèmes d'informations, relatives aux contrats de location ;
- apprécier le caractère approprié de l'information financière donnée au titre des contrats de location et des allègements de loyers (notes 1.1, 3.9 et 18 de l'annexe aux comptes consolidés).

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion de la gérance.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel, établis sous la responsabilité de la gérance. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par l'entité dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lagardère S.C.A. par vos assemblées générales du 20 juin 1996 pour le cabinet MAZARS et du 29 juin 1987 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet MAZARS était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la trente-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la gérance.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris La Défense, le 28 avril 2021.

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 226-2 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 226-2 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 226-10 du Code de commerce.

CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES DEPUIS LA CLÔTURE

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

PROTOCOLE TRANSACTIONNEL CONCLU ENTRE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SCA (LA « SOCIÉTÉ ») ET LES SOCIÉTÉS AMBER CAPITAL UK LLP ET AMBER CAPITAL ITALIA SGR SPA AGISSANT POUR LE COMPTE DE DIVERSES ENTITÉS DONT ELLES ASSURENT LA GESTION (« AMBER CAPITAL »)

Personnes concernées

Les sociétés Amber Capital UK LLP et Amber Capital Italia SGR SpA agissant pour le compte de diverses entités dont elles assurent la gestion (« Amber Capital ») détiennent ensemble une participation globale supérieure à 10 % des droits de vote de la Société.

Modalités, nature et objet

Votre conseil de surveillance du 27 avril 2021 a autorisé la conclusion d'un protocole transactionnel entre Amber Capital et votre Société, signé le même jour (ci-après le « Protocole Transactionnel »), qui a pour objet de mettre définitivement fin à toutes les procédures qui les opposent et de souscrire à des obligations réciproques de non-dénigrement et de dialogue.

Le présent Protocole Transactionnel est conclu pour une durée de vingt années.

La conclusion de ce Protocole Transactionnel n'entraîne aucun engagement financier pour la Société.

Motifs

Votre Conseil de Surveillance a retenu que la conclusion de ce Protocole Transactionnel s'inscrit dans une perspective de relations actionnariales pacifiées et apaisées entre la Société et ses actionnaires, qui est conforme à son intérêt social.

CONVENTION DÉJÀ APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 226-2 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

AVEC LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE MANAGEMENT (ANCIENNEMENT LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT)

Personnes concernées

MM. Arnaud Lagardère et Pierre Leroy respectivement Gérant Commandité et Co-gérant de votre société et Président et Directeur Général de la société Lagardère Management.

Convention d'Assistance

Une convention a été conclue en 1988 par la société Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations des sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de la société Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

La rémunération de la société Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1er juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1er janvier 2004.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à la société Lagardère Capital & Management est égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de 10 %. Le montant en valeur absolue de cette marge ne peut excéder 1 million d'euros. Au titre de l'exercice 2020, le montant de cette marge s'élève à 1 million d'euros.

Le 31 août 2020, aux termes d'une opération d'apport partiel d'actifs emportant transmission universelle de patrimoine pour la branche d'activité faisant l'objet de l'apport, la société Lagardère Management s'est substituée de plein droit à la société Lagardère Capital & Management (devenue Lagardère Capital) dans l'exécution de la convention d'assistance. Aux plans comptable et fiscal, l'opération a pris effet rétroactivement le 1er juillet 2020.

Du fait des différentes réorganisations intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais les sociétés Lagardère Management et Lagardère Ressources.

Pour l'exercice 2020, la rémunération des sociétés Lagardère Capital et Lagardère Management au titre de cette convention s'élève à 16,7 millions d'euros à comparer aux 19,2 millions d'euros de l'exercice 2019.

Courbevoie et Paris La Défense, le 28 avril 2021.

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ LAGARDERE SCA EN SOCIÉTÉ ANONYME

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société et en application des dispositions de l'article L. 225-244 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport en vue de nous prononcer sur le montant des capitaux propres par rapport au capital social.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier si le montant des capitaux propres est au moins égal au montant du capital social. Nos travaux ont consisté notamment à apprécier l'incidence éventuelle sur la valeur comptable des éléments entrant dans la détermination des capitaux propres des événements survenus entre la date des derniers comptes annuels clos le 31 décembre 2020 et la date de notre rapport.

Sur la base de nos travaux, nous attestons que le montant des capitaux propres est au moins égal au montant du capital social.

Paris La Défense, le 20 mai 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.5 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

6.5.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (31E À 38E RÉSOLUTIONS)

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants ainsi que par l'article L. 22-10-52 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation à la Gérance (ou au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, cette transformation étant proposée à la quinzième résolution de la présente Assemblée) de la compétence pour décider différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport :

- de lui déléguer (ou de déléguer au Conseil d'Administration, s'il y a lieu, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi), pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission de toutes valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société et donnant accès à des titres de capital à émettre par des sociétés dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des sociétés dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou de toute autre société, par offre au public telle que visée aux articles L. 411-1 et L. 411-2 1° du Code monétaire et financier (trente-et-unième résolution),
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés (trente-deuxième résolution),
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse (trente-troisième résolution) et sans droit de priorité (trente-quatrième résolution) (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés (trente-deuxième résolution),
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés (trente-cinquième résolution) ;

- de lui déléguer (ou de déléguer au Conseil d'Administration, s'il y a lieu), pour une durée de 26 mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés, à l'effet de rémunérer (x) des titres apportés à des offres publiques d'échange sur des titres de sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques ou (y) des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables (trente-septième résolution).

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la trente-huitième résolution, excéder :

- 300 millions d'euros au titre des trente-deuxième et trente-troisième résolutions, étant précisé que la trente-deuxième résolution est soumise à un plafond individuel de 265 millions d'euros et que la trente-troisième résolution est soumise à un plafond individuel de 160 millions d'euros ;
- 80 millions d'euros au titre des trente-quatrième à trente-septième résolutions, le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la trente-huitième résolution, excéder 1,5 milliard d'euros pour les trente-et-unième à trente-cinquième et trente-septième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux trente-et-unième, trente-deuxième, trente-troisième, trente-quatrième et trente-cinquième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la trente-sixième résolution.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de la Gérance relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de la Gérance au titre des trente-troisième, trente-quatrième et trente-cinquième résolution.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des trente-et-unième, trente-deuxième et trente-septième résolutions, nous ne pouvons pas donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les trente-troisième, trente-quatrième et trente-cinquième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par la Gérance (ou le Conseil d'Administration s'il y a lieu) en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris La Défense, le 20 mai 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE (40E RÉSOLUTION)

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation à la Gérance ou au Conseil d'Administration s'il y a lieu, avec pour ce dernier faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle ou il appréciera, l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal de la ou des augmentations du capital susceptibles de résulter de cette émission est limité par année civile à 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social à la date de la présente Assemblée.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer (ou de déléguer au Conseil d'Administration s'il y a lieu avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, cette transformation étant proposée à la quinzième résolution de la présente assemblée), pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières à émettre dans ce cadre. Le cas échéant, il lui appartiendra, avec pour le Conseil d'Administration s'il y a lieu, faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, de fixer les conditions définitives de réalisation de cette opération.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant les émissions, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de la Gérance relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport de la Gérance.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Gérance, ou votre Conseil d'Administration s'il y a lieu, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris La Défense, le 20 mai 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.5.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL (41E RÉSOLUTION)

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

Votre Gérance vous propose de lui déléguer (ou de déléguer au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, cette transformation étant proposée à la quinzième résolution de la présente Assemblée), pour une durée de quatre ans à compter de la présente Assemblée Générale, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par périodes de 24 mois, tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre de programmes de rachat autorisés par l'assemblée générale de votre Société.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction de capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Paris La Défense, le 20 mai 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE (42E RÉSOLUTION)

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SCA (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires ou de catégories de bénéficiaires que la Gérance (ou le Conseil d'Administration, en cas de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, cette transformation étant proposée à la quinzième résolution de la présente Assemblée, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi) déterminera parmi les membres du personnel salarié et des dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total des actions gratuites pouvant être attribuées chaque année civile à l'ensemble des bénéficiaires (à l'exclusion des dirigeants mandataires sociaux de la Société) ne pourra être supérieur à 0,4 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre supplémentaire des actions à attribuer au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires.

Le nombre total des actions gratuites pouvant être attribuées chaque année civile à chacun des dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra être supérieur à 0,025 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre supplémentaire des actions à attribuer au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires.

L'acquisition définitive de l'ensemble des actions gratuites attribuées en vertu de la présente autorisation devra être soumise à des conditions de performance déterminées par la Gérance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, dont la réalisation devra être appréciée sur au moins trois exercices sociaux consécutifs, étant précisé que les conditions de performance associées aux actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société devront s'inscrire dans le cadre fixé par le Conseil de Surveillance ou le Conseil d'Administration, s'il y a lieu, de la Société.

La Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser (ou d'autoriser le Conseil d'Administration, s'il y a lieu), pour une durée de trente-huit mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle elle souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Paris La Défense, le 20 mai 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

6.5.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE (43E RÉSOLUTION)

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère S.C.A.,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SCA (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des bénéficiaires ou de catégories de bénéficiaires que la Gérance (ou le Conseil d'Administration en cas de transformation de la Société en société anonyme à conseil d'administration, cette transformation étant proposée à la quinzième résolution de la présente Assemblée, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi) déterminera parmi les membres du personnel salarié et les dirigeants de la Société (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées chaque année civile, au titre de la présente autorisation, ne pourra être supérieur à 0,4 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de l'Assemblée, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre supplémentaire des actions à attribuer au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires.

La Gérance vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser (ou d'autoriser le Conseil d'Administration, s'il y a lieu), pour une durée de trente-huit mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient à la Gérance d'établir un rapport sur cette opération à laquelle elle souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport de la Gérance s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport de la Gérance portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Paris La Défense, le 20 mai 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS	**ERNST & YOUNG et Autres**
Simon Beillevaire	Bruno Bizet

DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS

Les documents et renseignements relatifs à l'Assemblée Générale sont disponibles en ligne sur le site Internet de la Société : WWW.LAGARDERE.COM - Espace Assemblée Générale des actionnaires 2021

La présente demande est à retourner à Société Générale Securities Services à l'aide de l'enveloppe T ci-jointe.

Lagardère

Je soussigné(e) (Nom et prénom) : .....

Adresse : .....

.....

Code postal : ..... Ville : .....

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

prie la société Lagardère SCA, conformément à l'article R 225-88 du Code de commerce, de me faire parvenir, en vue de l'Assemblée du mercredi 30 juin 2021, les documents et renseignements fixés par les articles R 225-81 et R 225-83 dudit code.

Fait à : ..... **le :** **2021**

Signature :

NOTA : en vertu de l'article R. 225-88 du Code de commerce, les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 dudit code, à l'occasion de chacune des assemblées d'actionnaires ultérieures. Au cas où l'actionnaire désire faire usage de cette faculté, mention devra en être faite sur la présente demande.

Lagardère

Document rédigé par le Secrétariat Général Groupe et réalisé par la Direction de la Communication Groupe

Direction artistique : Sugar, Pepper & Salt

Crédit photographique : DR ; Éditions Fayard ; Gilles Bassignac / Lagardère ; J.K. Rowling 2020 - Hodder & Stoughton Limited 2020 ; Lagardère Travel Retail ; Mathieu Persan 2020.

© Lagardère - Mai 2021

10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Lagardère

Lagardère PUBLISHING

Lagardère TRAVEL RETAIL

ANAYA
hachette ÉDUCATION
HEADLINE
Hatier
Le Livre de Poche
LITTLE, BROWN AND COMPANY
LAROUSSE
The Orion Publishing Group
GRAND CENTRAL PUBLISHING
CALMANN LEVY
HODDER EDUCATION LEARN MORE
PERSEUS BOOKS
Grasset
Quercus

aelia DUTYFREE The Art of the Gift
Bread&Co.
DISCOVER
TRIB'S
SMULLERS
RELAY
tech2go
RELAIS H place aux envies
natoo HEALTHY ALL THE WAY
1 minute
THE FASHION GALLERY
SO! coffee
VINO VOLO Discover great wines
BuY PARIS DUTY FREE

www.lagardere.com