

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS APPROUVÉES PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DU 30 JUIN 2021

Conformément aux dispositions des articles R. 22-10-14 IV et R. 22-10-40 V du Code de commerce, figurent ci-après les politiques de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs ayant recueilli l'accord unanime des associés commandités et l'approbation de l'Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire des actionnaires commanditaires en date du 30 juin 2021 (l'« Assemblée Générale »).

La transformation de la société Lagardère SCA (la « Société ») en société anonyme à conseil d'administration approuvée lors de cette même Assemblée Générale et les modifications corrélatives de sa structure de gouvernance conduisent à distinguer, pour l'exercice 2021 :

- (i) la politique de rémunération applicable, durant le premier semestre 2021, aux Dirigeant mandataires sociaux exécutifs de la Société sous sa forme de société en commandite par actions¹ ; et,
- (ii) la politique de rémunération applicable, durant le second semestre 2021, à cette même catégorie de dirigeants à compter de la transformation de la Société en société anonyme².

Il est précisé que les politiques de rémunération approuvées pour Monsieur Arnaud Lagardère et Monsieur Pierre Leroy en tant que, respectivement, Président-directeur général et Directeur général délégué et exposées au (ii) ci-dessous sont identiques à celles approuvées par les actionnaires pour les membres de la Gérance pour la période antérieure à la transformation de la Société et présentées au (i) ci-dessous.

En conséquence, les rémunérations fixe et variable 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.

¹ i.e. la politique de rémunération des membres de la Gérance.

² i.e. les politiques de rémunération du Président-directeur général et du Directeur général délégué.

(I) POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS DE LA SOCIÉTÉ SOUS FORME DE SOCIÉTÉ EN COMMANDITE PAR ACTIONS (AVANT TRANSFORMATION)

La politique de rémunération des membres de la Gérance (Arnaud Lagardère, Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano) a été approuvée par l'Assemblée Générale dans le cadre de la treizième résolution, qui a recueilli un taux d'approbation de 99,65 %.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour compléter le dispositif, les membres de la Gérance bénéficient d'un droit conditionnel à percevoir **un supplément de retraite** destiné à compléter les régimes légaux, lequel avantage est pris en compte dans la détermination de leur rémunération globale.

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

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

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

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

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération des membres de la Gérance est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe.

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

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

Conformément au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-76, III. du Code de commerce, il pourrait être décidé de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés pour certains critères applicables aux rémunérations variables annuelles ou aux instruments de rémunération de long terme des membres de la Gérance, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs serait nécessaire du fait de la survenance de circonstances exceptionnelles (telles notamment qu'un changement de norme comptable, un changement de périmètre significatif, la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution imprévue du contexte concurrentiel).

Une telle modification des objectifs qui viserait à permettre que l'application des critères continue de refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe et de sa pérennité. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

2. Éléments de la politique de rémunération des membres de la Gérance

2.1 Éléments de rémunération court terme

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

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

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

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

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

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

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

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

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

Montants de référence, pondération des critères et plafonds

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

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

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

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

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

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

Critères quantifiables financiers

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

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

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

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

Pour chacun de ces deux critères :

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

Critères quantifiables extra-financiers RSE

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

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

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

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

Pour chacun de ces quatre critères :

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

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

Critères qualitatifs

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

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

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

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

Présentation synthétique de la structure des rémunérations annuelles variables

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

Clause de « clawback »

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

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

2.2 Éléments de rémunération long terme

ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

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

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

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- ▶ la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année à chaque membre de la Gérance ne peut excéder **le tiers de sa rémunération globale** au titre de l'année précédente ;
- ▶ le nombre global de droits à actions de performance attribués à l'ensemble des membres de la Gérance ne peut excéder **20 % de l'enveloppe globale** d'attribution d'actions gratuites adoptée par l'Assemblée Générale ;
- ▶ en outre, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale, les actions de performance attribuées chaque année à chaque membre de la Gérance ne peuvent pas excéder **0,025 % du nombre d'actions composant le capital de la Société**, ce plafond n'ayant pas été révisé depuis 2009.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

- ▶ **100 % des actions acquises** doivent être conservées en compte nominatif pur pendant une durée de **deux ans**, en dépit de l'absence d'obligation légale, puis, à l'issue de cette première période :
 - **25 % des actions acquises** doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la **cessation des fonctions** de dirigeant mandataire social exécutif ; et
 - **25 % des actions acquises** doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à ce que **la valeur des actions Lagardère SCA détenues soit au moins égale à un an de rémunération brute et variable**, cette valeur étant appréciée chaque année au regard de la moyenne des cours du mois de décembre de l'année précédente et de la rémunération fixe et variable due au titre de l'année écoulée, la partie variable étant retenue pour son montant maximum théorique ;
- ▶ chaque membre de la Gérance prend l'engagement formel de **ne pas recourir à des opérations de couverture** de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation ;

- ▶ à l'issue de ces différentes périodes de conservation, les actions correspondantes deviennent cessibles et négociables dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et dans le respect des périodes d'interdiction fixées par Lagardère SCA dans sa **Charte de Confidentialité et de Déontologie Boursière**.

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

▶ Conditions de performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour chacune des quotes-parts de 10 % :

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

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

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

Pour chacune des quotes-parts de 10 % :

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

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

► **Condition de présence**

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

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

- **intégralement perdus** en cas de **démission** ou de **licenciement ou révocation** du dirigeant **pour faute** avant l'expiration de cette période de trois ans ;

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

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

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

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

2.3 Autres avantages et bénéfices

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

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

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

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

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

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

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

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

Le régime est « à droits aléatoires », ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité

professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

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

Les bénéficiaires acquéraient des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

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

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

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

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

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

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 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 ne serait pas soumise à des conditions de performance.

C) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

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

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, les membres de la Gérance étant salariés de la société Lagardère Management, ceux-ci seraient toutefois susceptibles de bénéficier des indemnités applicables à certains cas de cessation du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur.

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

D) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

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

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

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

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

2.4 Présentation synthétique de la structure des rémunérations

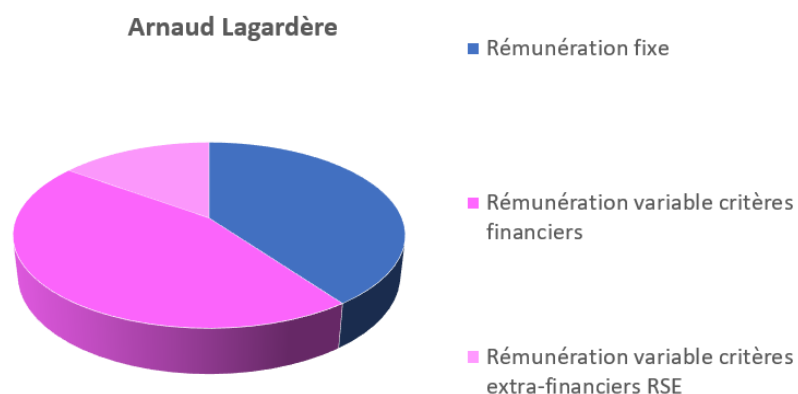
Les rémunérations annuelles des membres de la Gérance sont ainsi structurées en conformité avec les meilleurs pratiques de gouvernance. Les principes gouvernant leur structuration sont **simples, stables et transparents** et garantissent **un alignement entre l'intérêt des dirigeants et l'intérêt de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

Monsieur Arnaud Lagardère :

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

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

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



Messieurs Pierre Leroy et Thierry Funck-Brentano :

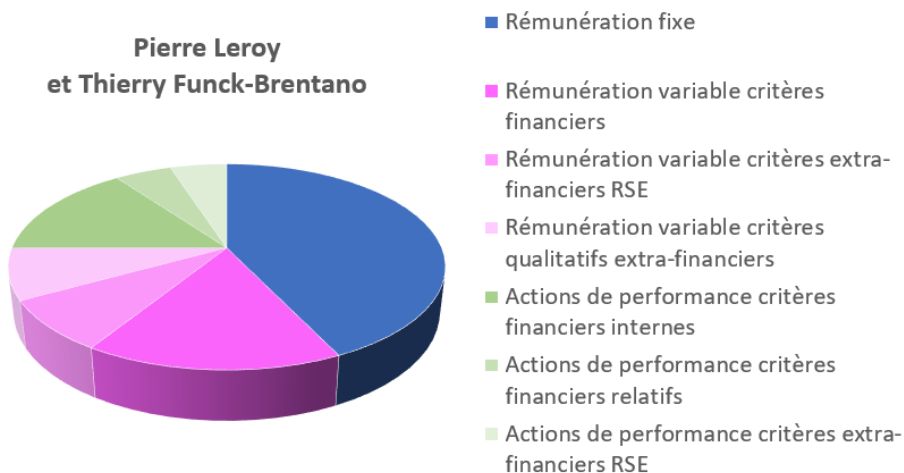
La rémunération annuelle des autres membres de la Gérance se compose essentiellement d'une **rémunération fixe**, d'une **rémunération variable** en numéraire et de **l'attribution d'actions de performance**.

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

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

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

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



(II) POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS DE LA SOCIÉTÉ SOUS FORME DE SOCIÉTÉ ANONYME (POST TRANSFORMATION APPROUVÉE LE 30 JUIN 2021)

1. Politique de rémunération 2021 du Président-directeur général

La politique de rémunération du Président-directeur général a été approuvée par l'Assemblée Générale dans le cadre de la vingt-sixième résolution, qui a recueilli un taux d'approbation de 99,66 %.

1.1 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 €	
Résop	37,5 %	525 000 €	
Free cash-flow	37,5 %	525 000 €	
Critères RSE quantifiables	25 %	350 000 €	150 %
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.

1.2 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.

1.3 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 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

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

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

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

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

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

Les bénéficiaires 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.

2. Politique de rémunération 2021 du Directeur général délégué

La politique de rémunération du Directeur général délégué a été approuvée par l'Assemblée Générale dans le cadre de la vingt-septième résolution, qui a recueilli un taux d'approbation de 99,67 %.

2.1 Éléments de rémunération court terme

A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

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

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

Monsieur 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.

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

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

2.3 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 1^{er} juillet 2005 pour venir compléter les régimes légaux.

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

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

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

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

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

Les bénéficiaires acquerraient des droits de retraite supplémentaire complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant précisé que les droits sont désormais gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

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

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

Les droits sont financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage est pris en compte dans la fixation globale de la rémunération 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 1^{er} janvier 2020 et, à titre dérogatoire, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 ne serait pas soumise à des conditions de performance.

C) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice du Directeur Général Délégué.

Monsieur Pierre Leroy étant salarié de la société Lagardère Management, celui-ci serait toutefois susceptible de bénéficier des indemnités applicables à certains cas de cessation du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur.

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

D) RÉMUNÉRATION 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.