3

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA **97**

3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise **97**

3.1.2 Structure de gouvernance **97**

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA **98**

3.2.1 Le Conseil d'Administration **98**

3.2.2 Fonctionnement/Règlement intérieur **114**

3.2.3 Activité 2022 **114**

3.2.4 Les Comités du Conseil d'Administration **116**

3.2.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités **118**

3.2.6 Conformité au Code Afep-Medef **119**

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA **119**

3.3.1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil d'Administration ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires **119**

3.3.2 Contrats liant un membre du Conseil d'Administration à Lagardère SA ou l'une quelconque de ses filiales **119**

3.3.3 Conflits d'intérêts **120**

3.3.4 Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil d'Administration ou par les dirigeants de leur participation dans le capital social de Lagardère SA **120**

3.3.5 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Lagardère SA par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2022 **121**

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA **122**

3.4.1 Le Comité Exécutif **122**

3.4.2 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes **122**

3.4.3 Politique de gestion des relations humaines et gestion des compétences – préparation des plans de succession **123**

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS RFA **124**

3.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs **124**

3.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société **133**

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA **152**

3.6.1 Politique de rémunération 2023 des membres du Conseil d'Administration **152**

3.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 aux membres du Conseil d'Administration **153**

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA **154**

3.7.1 Convention d'Assistance **154**

3.7.2 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration **155**

3.7.3 Autres transactions **155**

(suite du sommaire page suivante)

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

3.8 CAPITAL SOCIAL RFA 156
3.8.1 Montant et évolution du capital social 156
3.8.2 Autodétention et autocontrôle 157
3.8.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social 158
3.8.4 Capital autorisé mais non émis 159
3.8.5 Nantissements d'actions de l'émetteur 161
3.8.6 Marché des titres 161
3.8.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé) 163
3.8.8 Répartition du capital – principaux actionnaires 163
3.8.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées 165

3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE RFA 168
3.9.1 Structure du capital, participations directes ou indirectes dans le capital de Lagardère SA 168
3.9.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société 168
3.9.3 Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur Lagardère SA 168
3.9.4 Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel 168
3.9.5 Accords entre actionnaires dont Lagardère SA a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote 168
3.9.6 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts 169
3.9.7 Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique 169
3.9.8 Principaux accords conclus par Lagardère SA qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Lagardère SA 169
3.9.9 Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de Lagardère SA s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique 169

3.10 ANNEXES RFA 170
3.10.1 Statuts de Lagardère SA 170
3.10.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration 176

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

Le présent rapport a été établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il a été préparé avec le concours des Comités du Conseil d'Administration, de la Secrétaire du Conseil et Secrétaire Générale du Groupe et de la Direction Gouvernance et Droit Boursier. Il a été approuvé définitivement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 10 mars 2023.

Ce rapport contient l'ensemble des informations requises par les articles L. 225-37-4, et L. 22-10-09 à L. 22-10-11 du Code de commerce.

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA

RFA

3.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société fait application des recommandations consolidées dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Afep et le Medef (« Code Afep-Medef »).

La dernière version à jour du Code Afep-Medef, révisée en décembre 2022, est disponible sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ».

En application de l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, le présent rapport indique, dans un tableau de synthèse, les recommandations du Code Afep-Medef qui ont été écartées ou partiellement appliquées à ce jour, accompagnées des explications pour lesquelles elles l'ont été (cf. § 3.2.6).

3.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.2.1 UNICITÉ DES FONCTIONS DE DIRECTION

À l'issue de la transformation de la Société en société anonyme le 30 juin 2021, le Conseil d'Administration nouvellement nommé a décidé que la Direction Générale de la Société serait assumée par le Président du Conseil d'Administration, qui prendrait alors le titre de Président-Directeur Général. Le Conseil a nommé Arnaud Lagardère, jusqu'alors Gérant de Lagardère SCA, Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'administrateur de six ans et a procédé à la nomination de Pierre Leroy, jusqu'alors Co-Gérant, en qualité de Directeur Général Délégué pour la même durée.

Le Conseil d'Administration estime que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général s'inscrit en conformité avec l'intérêt social de la Société et permet, notamment en période de transformation pour le Groupe et davantage encore dans un macro-environnement relativement instable, une plus grande réactivité dans la gestion. Cette organisation s'inscrit également dans la volonté de maintenir un cadre managérial stable en assurant la continuité des fonctions de dirigeants qu'Arnaud Lagardère et Pierre Leroy exerçaient au sein de la Société sous son ancien régime de commandite.

Ce mode de gouvernance contribue enfin à offrir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques et permet d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe, tout en favorisant un lien direct entre le management, les actionnaires et le Conseil d'Administration.

3.1.2.2 RÉPARTITION ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

La gouvernance mise en place depuis la transformation de la Société est le fruit d'un dialogue apaisé mené entre ses principaux actionnaires. Celle-ci répond aux exigences légales et s'inscrit en parfaite conformité avec les meilleures pratiques de place, comme en témoignent notamment :

- un taux de féminisation très supérieur aux exigences légales ;
- un taux d'indépendance très supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef ;
- l'existence de deux Comités pérennes, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, ainsi que d'un Comité constitué en décembre 2021 dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition initié par Vivendi SE, et dont les missions ont été étendues, en septembre 2022, au suivi du projet de réorganisation de la gouvernance du pôle radios du Groupe (cf. § 3.2.4 pour la présentation de la composition et des principales missions des trois Comités du Conseil d'Administration) ;
- la présidence des trois Comités assurée par un membre indépendant du Conseil d'Administration ;
- la présence au sein du Conseil de deux administrateurs représentant les salariés ;
- la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein de deux des trois Comités du Conseil (Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et Comité *ad hoc*) ;
- la représentation au sein du Conseil d'Administration des principaux actionnaires de la Société, ceux-ci ayant proposé la nomination de huit des onze administrateurs, indépendants et non-indépendants, aujourd'hui en fonction.

Le Président-Directeur Général

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au Règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général préside les réunions du Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. En cette qualité, il veille également au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les membres du Conseil sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-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 Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

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

Le Conseil d'Administration a nommé, le 30 juin 2021, Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général pour une durée de six ans.

Le Directeur Général Délégué

Les statuts de la Société prévoient que, sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration, sur proposition d'Arnaud Lagardère, a nommé, le 30 juin 2021, Pierre Leroy en qualité de Directeur Général Délégué pour une durée de six ans.

Le Directeur Général Délégué dispose des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions légales et statutaires, complétées de son Règlement intérieur, 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, environnementaux et culturels 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 concerne.

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

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées par le Règlement intérieur, a les attributions suivantes :

- convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixation de son ordre du jour ;
- examen et arrêté des comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés, établissement du rapport annuel et semestriel de gestion ;
- autorisation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- autorisation des cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- choix du mode d'exercice de la Direction Générale de la Société conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;
- nomination, remplacement ou révocation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- nomination, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Adjoints ;
- approbation de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- détermination des pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués et du ou des Directeurs Généraux Délégués Adjoints ;
- cooptation d'administrateur ;
- établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux et détermination des éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;
- nomination des membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et de son Règlement intérieur ;
- autorisation du Directeur Général à accorder des cautionnements, avals et garanties.

3.1.2.3 LIMITATION DES POUVOIRS

Le Règlement intérieur fixe les règles de limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général, en définissant ou en laissant au Conseil d'Administration le soin de définir les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est requise :

- cautions, avals et garanties dans la limite d'un montant total de 10 millions d'euros ;
- toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite).

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

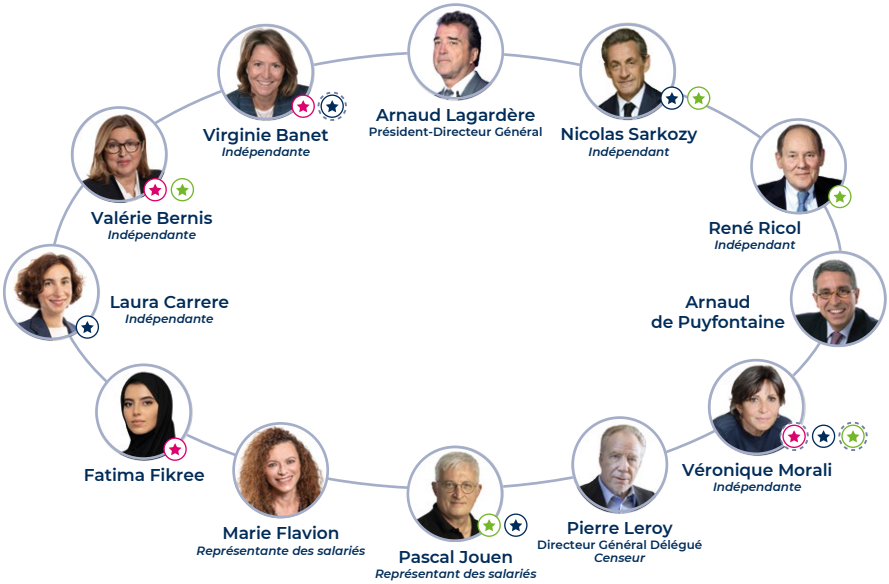
Le Conseil d'Administration est composé statutairement de huit membres au moins et de neuf membres au plus, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés ainsi qu'un Censeur qui peut être désigné par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

Les mandats sont d'une durée de quatre ans, à l'exception du mandat d'Arnaud Lagardère qui a été nommé pour une durée de six ans, conformément à la possibilité donnée par les statuts de la Société.

Au 31 décembre 2022, le Conseil était composé de onze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés, ainsi que d'un Censeur.

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

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022



Membres du Comité d'Audit · Membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE · Membres du Comité *ad hoc* · Présidente de Comité

PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

57 ans	55,5 %	7	97 %	66,6 %
Âge moyen [1]	Féminisation du Conseil [2]	Nombre de réunions [3]	Taux d'assiduité [1]	Taux d'indépendance [2]

EXPERTISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION [1]

64 %	64 %	73 %	64 %
Expertise des métiers	International	Finance	RSE

82 %	64 %	27 %
Gouvernance, éthique et compliance	Expérience de direction générale / instance dirigeante	Digital et innovation

(1) Hors Censeur.
(2) Hors Censeur et Représentants des salariés.
(3) Sept réunions et trois consultations écrites.

Liste des membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des Comités de Conseil		
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées (1)	Indépendance (2)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité *ad hoc*
Arnaud Lagardère *Président-Directeur Général*	61 ans	H	Française	15 675 447	-	N/A	30.06.2021	2027	<2 ans			
Virginie Banet	56 ans	F	Française	150	2	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans	✓	Présidente	
Valérie Bernis	64 ans	F	Française	150	2	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans	✓		✓
Laura Carrere	45 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans		✓	
Fatima Fikree	30 ans	F	Qatarie	150	-	✗	30.06.2021	2025	<2 ans	✓		
Marie Flavion *représentant les salariés*	60 ans	F	Française	-	-	N/A	23.09.2022	2025	< 1 an			
Pascal Jouen *représentant les salariés*	60 ans	H	Française	47	-	N/A	19.05.2021	2025	<2 ans		✓	✓
Véronique Morali	64 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans	Présidente	✓	Présidente
Arnaud de Puyfontaine	58 ans	H	Française	150	2	✗	30.06.2021	2025	< 2 ans			
René Ricol	72 ans	H	Française	150	-		16.02.2022	2025	< 1 an			✓
Nicolas Sarkozy	67 ans	H	Française	1301	1	✓	30.06.2021	2025	< 2 ans		✓	✓
Pierre Leroy *Censeur*	74 ans	H	Française	127 535	-	N/A	30.06.2021	2025	< 2 ans			✓(*)

(*) Pierre Leroy participe aux réunions du Comité *ad hoc* sans voix délibérative.
(1) Extérieures au groupe Lagardère.
(2) Conformément aux critères d'indépendance du Code Afep-Medef telles qu'appliquées par le Conseil d'Administration.

B) LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nationalité française

Né le 18 mars 1961

Adresse :
4, rue de Presbourg
75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 504 937 détenues directement et 15 170 510 détenues au travers des sociétés Lagardère SAS, Lagardère Capital et Arjil Commandité-Arco [1] que Monsieur Arnaud Lagardère contrôle.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général

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 puis Lagardère SA) 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. Le 30 juin 2021, il est nommé Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

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 des Amis de la Croix-Catelan (ex-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
- Membre du Conseil de la société Extime Duty Free (ex-Société de Distribution Aéroportuaire (SDA))
- Membre du Conseil de Direction de Relay@ADP

À l'étranger :

- Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère North America

Autres mandats ayant expiré 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 (ex-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, (ex-Lagardère Sports Inc.)
- Président délégué de la société Lagardère Active Broadcast
- Président de la société Lagardère Sports US, LLC, (ex-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.

(1) Arjil Commandité-Arco est majoritairement détenue par la société Lagardère Capital, laquelle est intégralement détenue par M. Arnaud Lagardère (directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés Lagardère SAS et LM Holding).

Nationalité française

Née le 18 janvier 1966

Adresse :
68, avenue d'Iéna
75116 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 150

Virginie Banet

Administratrice indépendante

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

Membre du Comité d'Audit

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 Brunswick. Madame Virginie Banet a été nommée en février 2020 au sein du Conseil de Surveillance et en qualité de membre du Comité Financier et d'Audit de Vallourec, jusqu'à la modification du mode d'administration et de direction de cette dernière en structure à conseil d'administration en juillet 2021. Elle est actuellement membre du Conseil d'Administration de Netgem et de Mediobanca SpA. Madame Virginie Banet est par ailleurs membre du Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), et est à ce titre fortement engagée sur les sujets RSE. Elle participe en octobre 2022 à la Matinale du Club ESG – Responsabilité Sociale et Sociétale et est co-rédactrice d'un rapport portant sur les enjeux sociaux et sociétaux « Le capital humain au cœur des enjeux du Conseil : Vous avez dit responsabilité sociale et sociétale ? ».

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Présidente de la société Iolite Financial Consulting
- Membre du Conseil d'Administration de Netgem (société cotée)

À l'étranger :

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

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de Surveillance et du Comité Financier et d'Audit de Vallourec (société cotée)
- Membre du Comité d'Audit de Netgem (société cotée)

Nationalité française

Née le 9 décembre 1958

Adresse :
86, avenue de Breteuil
75015 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Valérie Bernis

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'Audit

***Membre du Comité* ad hoc**

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 Conseillère Presse et Communication du Premier ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Présidente exécutive en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directrice Déléguée en charge de la Communication Corporate et du Développement durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Présidente-Directrice Générale de la chaîne de télévision Paris Première. Nommée Directrice Générale adjointe et membre du Comité Exécutif d'Engie en 2001 jusque 2016, Madame Valérie Bernis assumait également les fonctions de Chargée de la Communication, de la Communication Financière, du Développement Durable, et des Relations Institutionnelles ainsi que la Vice-présidence de la Fondation éponyme. Jusqu'à fin décembre 2022, elle était membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité d'Audit de L'Occitane International SA.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membres du Comité des Rémunérations et du Comité *ad hoc* de la société Atos (société cotée)
- Membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE, 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, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit de la société L'Occitane International SA (société cotée)

Autres mandats ayant expiré 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)

Nationalité française

Née le 22 mars 1977

Adresse :
22, rue de la
Folie-Méricourt
75011 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Laura Carrere

Administratrice indépendante

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

Diplômée de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Madame Laura Carrere est Directrice Générale adjointe en charge du développement et des relations investisseurs de Eiffel Investment Group. 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-Présidente 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 a également occupé les fonctions de Directrice commerciale Europe du Sud au sein de la société EcoAct de 2020 à 2021.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Directrice Générale adjointe en charge du développement et des relations investisseurs de Eiffel Investment Group
- Membre du Conseil d'Administration de l'Association X -Environnement

À l'étranger :

- Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil d'Administration de la société ALD
- Membre du Conseil d'Administration de Blue Solutions

Nationalité qatarie

Née le 13 avril 1992

Adresse :
29 Bahri North Drive,
Doha, Qatar

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Fatima Fikree

Administratrice

Membre du Comité d'Audit

Fatima Fikree est Directrice 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).

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Néant

À l'étranger :

- 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

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente du Conseil de Surveillance de la société Northern Capital Gateway
- Membre du Conseil d'Administration de la société Thalita Trading Limited

Nationalité française

Née le 09 juin 1962

Adresse :
10, avenue
Anatole France
94220 Charenton-le-Pont

Nombre d'action
de la société détenue :
0

Marie Flavion

Administratrice représentant les salariés

Au sein de la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier, Marie Flavion est actuellement cheffe de produits marketing opérationnel, en charge des relations entre la Diffusion et les éditeurs et de la communication évènementielle, fonction qu'elle occupe depuis 2014. Elle est entrée à la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier en 1990, d'abord comme chargée de mission, avant d'occuper les fonctions de Responsable Promotion et Communication de 2000 à 2014.

Elle a commencé sa carrière aux Éditions Larousse, en 1985, comme Documentaliste et Rédactrice.

Marie Flavion est titulaire d'une maîtrise de philosophie obtenue à l'université de Paris-Sorbonne et d'un DEUG de lettres modernes.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Néant

À l'étranger :

- Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Secrétaire du CSE des Editions Hatier (2022)
- Secrétaire adjointe du CSE des Editions Hatier (2017-2021)

Nationalité française

Né le 28 octobre 1962

Adresse :
243, rue de Chez le Père
24300 Saint-Martial-de-Valette

Nombre d'actions
de la société détenues :
47

Pascal Jouen

Administrateur représentant les salariés

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

***Membre du Comité* ad hoc**

Diplômé de l'école des Beaux-Arts d'Angoulême, Pascal Jouen est cadre commercial de Larousse depuis 1991.

Il a exercé un certain nombre de mandats au sein des instances représentatives du personnel de Larousse et du groupe Lagardère.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Adjoint au maire de la commune de Saint-Martial-de-Valette
- Délégué à la communauté des communes du Périgord vert

À l'étranger :

- Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Délégué syndical CFDT
- Titulaire CFDT au Comité de groupe
- Secrétaire adjoint du CSE Larousse
- Suppléant CFDT au Comité international

Nationalité française

Née le 12 septembre 1958

Adresse :
11 bis, rue Casimir-Périer
75007 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 150

Véronique Morali

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'Audit

***Présidente du Comité* ad hoc**

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

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. 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 membre du Siècle.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Présidente du Directoire de la société Webedia
- Membre du Conseil d'Administration de la société Fimalac, 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
- Directrice Générale de la société Webco
- Présidente de l'association Force Femmes
- Membre de l'association Le Siècle

À l'étranger :

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

Autres mandats ayant expiré 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 (Suisse)
- Membre du Conseil d'Administration de la société Edmond de Rothschild SA (France)
- 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

Nationalité française

Né le 26 avril 1964

Adresse :
37, rue du Général-Foy
75008 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

Monsieur 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 Conseil d'Administration 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.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Président du Directoire de la société Vivendi (société cotée)
- Vice-Président et 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
- Président du Conseil d'Administration de la société Prisma Media
- Membre du Conseil d'Administration de Dailymotion
- Membre du Comité consultatif de la société Innit
- Président d'honneur de la French-American Foundation

À l'étranger :

- Membre du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA (Italie) (société cotée)

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur général de Gameloft
- Président du Conseil de Surveillance de la société Universal Music France
- Membre du Conseil d'Administration de la société Universal Music Group, Inc.
- Président du Conseil d'Administration de la société Antinea 6
- Représentant permanent de Vivendi au Comité de Surveillance de la société Banijay Group
- Président de la French-American Foundation
- Président exécutif, membre et Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Telecom Italia SpA
- Président non exécutif de la société Gloo Networks Plc
- Membre du Conseil d'Administration de la société Schibsted Media Group

Nationalité française

Né le 26 décembre 1950

Adresse :
22, rue Beaujon
75008 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
150

René Ricol

Administrateur indépendant

***Membre du Comité* ad hoc**

Titulaire d'une maîtrise d'économie, conseil et expert financier diplômé d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes, Monsieur René Ricol est un ancien expert de justice agréé par la Cour de cassation.

Après un début de carrière en tant qu'associé au sein de cabinets d'expertise comptable, il cofonde en 1986 le cabinet d'expertise financière Ricol & Lasteyrie qu'il préside jusqu'à sa cession en 2015.

En 2018, il créé le cabinet de conseil Ricol Lasteyrie qu'il préside et au sein duquel il est plus particulièrement responsable du conseil en stratégie et en gestion de crise.

Monsieur René Ricol a par ailleurs présidé la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1985-1989), le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (1994-1998), la Compagnie des Conseils et Experts Financiers et l'International Federation of Accountants – IFAC (2002- 2004).

Enfin, Monsieur René Ricol a exercé de nombreuses responsabilités publiques. Il a notamment été Président de l'Observatoire des Délais de Paiement, Président de l'Agence pour la création d'entreprise – APCE, du conseil d'orientation de France Investissement, Médiateur du Crédit puis Commissaire général à l'investissement.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

En France :

- Président de Ricol & Co
- Président de Ricol – Lasteyrie Conseil
- Administrateur de Ricol – Lasteyrie
- Membre du Comité Directeur et Trésorier de l'Institut Montaigne
- Membre du Conseil d'Administration et Trésorier de la Fondation de la deuxième chance
- Membre du Conseil de la Faculté de Médecine Paris Sud
- Vice-Président de la Fondation de France
- Administrateur de l'association Quartet Santé
- Censeur au Conseil d'Administration de la Mondiale
- Administrateur Delta 3C

À l'étranger :

- Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Vice-Président de l'hôpital Marie-Lannelongue
- Membre du Conseil d'Administration de la Fondation Chirac

Nationalité française

Né le 28 janvier 1955

Adresse :
77, rue de Miromesnil
75008 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
1 301

Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

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

***Membre du Comité* ad hoc**

Monsieur 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).

Monsieur 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, Le Temps des Tempêtes* et *Promenades*.

Monsieur Nicolas Sarkozy est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale, Président de l'Advisory Board de Corsair, Consultant au sein du Comité de Direction du Groupe Marietton, Membre et Président de l'Advisory Board de Chargeurs (société cotée) et Consultant pour Axian et la SC Varsano.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

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
- Directeur général de SELAS CSC

À l'étranger :

- Néant

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre de l'International advisory netwark de Natixis

Nationalité française

Né le 8 octobre 1948

Adresse :
4, rue de Presbourg
75116 Paris

Nombre d'actions
de la société détenues :
127 535

Pierre Leroy

Censeur

Directeur Général Délégué

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 puis Lagardère SA) 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, puis Directeur Général Délégué de Lagardère SA le 30 juin 2021.

Il est par ailleurs Président-Directeur Général de Hachette Livre depuis mars 2021.

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

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-Lévy
- Représentant permanent de Éducation Management au sein du Conseil d'Administration de la société Librairie Générale Française

Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Représentant de la société Lagardère Participations, Président de la société Hélios
- Administrateur de la société Ecrinvest 4
- Président de la société Holpa

	▸ Représentant permanent de Hachette Livre au sein du Conseil d'Administration de la société Audiolib ▸ Membre du Conseil d'Administration de la Société des Éditions 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 ▸ Président de la société Lagardère Live Entertainment ▸ Président de la Fondation Hachette Livre pour la lecture ▸ Administrateur délégué de la Fondation Jean-Luc Lagardère ▸ Président et Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Paris Racing Ressources ▸ Administrateur, Secrétaire Général et Trésorier de l'Association des Amis de La Croix-Catelan (Association loi 1901) (ex-association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) ▸ Secrétaire Général et membre du Comité Directeur de l'Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901) ▸ Administrateur Délégué de la société Lagardère Capital (anciennement dénommée Lagardère Capital & Management) ▸ Directeur Général Délégué et Administrateur de la société Arjil Commandité-Arco ▸ Directeur Général de la société Lagardère Management ▸ Président de la société Equajal ▸ 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 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 ▸ Administrateur de société Hachette UK (holdings) Limited (Angleterre) ▸ Président-Directeur Général de la société Hachette Livre España (Espagne) ▸ Président du Conseil d'Administration et administrateur de Hachette Livre USA (États-Unis)	

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2022

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités en 2022

Situation arrêtée le 31 décembre 2022.

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	Noëlle Genaivre, membre représentant les salariés (30/09/2022)	René Ricol (16/02/2022) Marie Flavion, membre représentant les salariés (Désignation 23/09/2022 Entrée en fonction 01/10/2022)	_
Comité d'Audit	_	_	_
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Noëlle Genaivre, membre représentant les salariés (30/09/2022)	Pascal Jouen, membre représentant les salariés (09/12/2022)	_
Comité *ad hoc*	Arnaud Lagardère (14/09/2022)	René Ricol (14/09/2022)	_

Lors de sa réunion du 16 février 2022, le Conseil d'Administration a coopté Monsieur René Ricol en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian, ramenant ainsi la composition du Conseil à son effectif statutaire maximum de neuf membres (hors représentants des salariés et censeur). Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires le 22 avril 2022.

Le 14 septembre 2022, le Conseil d'Administration, après avoir décidé que le Comité *ad hoc* étendrait ses missions au suivi du projet de réorganisation du pôle radios du Groupe, a modifié la composition de celui-ci en désignant Monsieur René Ricol en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère, lequel a souhaité quitter le Comité afin d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel.

Le 23 septembre 2022, le Comité de Groupe a désigné Madame Marie Flavion en qualité de nouvelle administratrice représentant les salariés en remplacement de Madame Noëlle Genaivre à compter du 1er octobre 2022, date de départ en retraite de cette dernière.

Le 9 décembre 2022, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Pascal Jouen en qualité de nouveau membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genaivre.

Aucun autre changement n'est intervenu en 2022, ni n'est prévu à ce jour dans la composition du Conseil d'Administration.

Il est notamment rappelé que, dans le cadre de l'offre publique d'achat menée sur la Société, Vivendi SE a déclaré ne pas avoir l'intention de demander la nomination d'administrateurs supplémentaires jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle par les autorités de concurrence.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Conformément aux accords conclus avec les principaux actionnaires [1] en avril 2021 dans le cadre de la transformation de la Société en société anonyme, l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a nommé neuf administrateurs comme suit :

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

Les administrateurs ainsi nommés le 30 juin 2021 l'ont tous été pour une durée de quatre ans, à l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, nommé pour six ans. La composition du Conseil n'est ainsi normalement pas amenée à évoluer avant 2025, sauf remaniement éventuel du Conseil après une prise de contrôle et sauf en cas de sortie d'un des principaux actionnaires.

Cette dernière situation s'est produite en décembre 2021 avec la cession par Amber Capital de l'intégralité de sa participation et la démission subséquente de Monsieur Joseph Oughourlian. Suite à ce départ du représentant d'Amber Capital, le Conseil d'Administration a décidé de faire entrer en son sein un nouvel administrateur indépendant désigné collégialement par l'ensemble du Conseil et Monsieur René Ricol a ainsi intégré cette instance.

Bien que sa composition ne soit pas encore amenée à évoluer régulièrement du fait de la faible ancienneté de ses membres, le Conseil d'Administration veille à ce que la diversité des profils lui permette de remplir pleinement ses missions.

Cette politique vise notamment à assurer une couverture optimale des compétences indispensables aux travaux du Conseil d'Administration, via une combinaison d'expertises et d'expériences, que ce soit en termes de connaissance sectorielle des métiers du Groupe, en matière managériale, financière ou encore de RSE.

S'agissant plus particulièrement de la RSE, le Conseil d'Administration, ayant pris en compte son ampleur croissante, veille à assurer une montée en puissance de cette compétence auprès de ses membres.

La politique de diversité des profils vise également à promouvoir les expériences internationales, ainsi qu'une variété de cultures et de visions de manière à favoriser la richesse des débats en son sein.

(1) À savoir Arnaud Lagardère, Vivendi, Qatar Holding LLC, Amber Capital et Financière Agache.

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la description de cette politique et de sa mise en œuvre en 2022 est formalisée ci-dessous :

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2022
Taille du Conseil	Maintenir un nombre réduit de membres du Conseil en ce compris les nominations prévues par les dispositions légales (membre représentant les salariés) afin de permettre un fonctionnement efficace et adapté à la structure actionnariale de la Société.	Aux termes des statuts, le Conseil est composé de huit membres au moins et de neuf membres au plus nommés par les actionnaires, auxquels s'ajoutent les membres représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe. Au 31 décembre 2022, le Conseil était à son effectif statutaire maximum de neuf membres nommés par les actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe, soit un effectif total de 11 administrateurs légèrement inférieur à l'effectif moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Limite d'âge	L'article 11 3° des statuts prévoit que le nombre de membres ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au 1/3 des membres en fonction.	Au 31 décembre 2022, aucun membre du Conseil en fonction ne dépassait cet âge. L'âge moyen du Conseil était de 57 ans, en deçà de l'âge moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %.	Au 31 décembre 2022, le taux de féminisation du Conseil s'élevait à 55,5 % (1), soit un niveau bien supérieur aux exigences légales et au niveau moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil d'Administration afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2022, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil d'Administration a été de 97 % (2) (97 % pour le Comité d'Audit, 100 % (2) pour le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et 100 % (2) pour le Comité *ad hoc*), soit des taux en ligne ou légèrement supérieurs aux taux moyens d'assiduité constatés sur le panel du SBF 120.
Qualification et expérience professionnelle **Nationalités, expériences internationales**	Nécessité de présenter une diversité de compétences et de profils ayant une connaissance approfondie des différents métiers du Groupe, une approche internationale, mais également des expertises et expériences significatives en matière financière, managériale, gouvernance, éthique et compliance, digital et innovation et des connaissances particulières des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (notamment climatique).	Cf. schéma ci-après reflétant cette diversité.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants égal ou supérieur à 50 % conformément au Code Afep-Medef.	Au 31 décembre 2022, le Conseil était composé à 66,6 % (1) de membres indépendants, ce taux étant nettement supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef et en ligne avec le taux moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Représentation des salariés au Conseil	En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (issu de la loi PACTE), désignation de deux membres représentant les salariés lorsque le nombre des autres membres du Conseil (nommés par les actionnaires) est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.	Au 31 décembre 2022, le Conseil, étant composé de 9 membres nommés par les actionnaires, comprenait deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe. En plus de son mandat d'administrateur, Monsieur Pascal Jouen siégeait également au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et du Comité *ad hoc*.

(1) Hors Censeur et Représentants des salariés.
(2) Hors Censeur.

Le Conseil d'Administration dispose ainsi d'une combinaison d'expertises, d'expériences et de compétences précieuses qui lui permet d'assumer pleinement son rôle et les prérogatives qui sont les siennes, en toute indépendance. Au cours de sa séance du 10 mars 2023, le Conseil d'Administration a approuvé la nouvelle matrice, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, pour exposer de manière plus détaillée les différentes catégories de compétences présentes au Conseil, notamment en matière de RSE, et le taux global atteint pour chacune desdites catégories.

	Expertise des métiers		International		Finance		RSE		Gouvernance, éthique et compliance		Expérience de direction générale / Comex		Digital et innovation	
A. Lagardère	●		●		●		–		●		●		●	
V. Banet	●		●		●		●		●		●		–	
V. Bernis	●		–		●		●		●		●		–	
L. Carrere	–		●		●		●		●		●		–	
F. Fikree	●		●		●		–		●		–		–	
M. Flavion	●		–		–		●		–		–		–	
P. Jouen	●		–		–		●		–		–		–	
V. Morali	–		–		●		–		●		●		●	
A. de Puyfontaine	●		●		–		●		●		●		●	
R. Ricol	–		●		●		●		●		–		–	
N. Sarkozy	–		●		●		–		●		●		–	
Total	7/11	64 %	7/11	64 %	8/11	73 %	7/11	64 %	9/11	82 %	7/11	64 %	3/11	27 %

Expertise des métiers : toute expérience ou connaissances approfondies des activités de la Société (Édition, Travel Retail, Médias).
International : toute mission significative exercée ou non en France ayant, ou ayant eu, un caractère extraterritorial ou toute fonction exercée à l'étranger ou toute personne de nationalité étrangère, ou toutes connaissances significatives en géopolitique et économie internationale.
Finance : expérience significative dans le secteur financier (banque, comptabilité, marché financier), gestion du capital ou gestion des risques.
RSE : expérience significative dans le développement durable, et/ou connaissances approfondies des enjeux en matière sociale, environnementale (notamment climatique) et sociétale.
Gouvernance, éthique et compliance : toute personne bénéficiant de mandats non exécutifs au sein de Conseil ou comités d'autres sociétés, et/ou bénéficiant d'une expertise ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société.
Expérience de Direction Générale / instance dirigeante : expérience significative exercée au sein d'une direction générale (Directeur Général, Directeur Général Délégué, Vice-Président, etc.) ou en tant que cadre dirigeant au ou en tant que membre au sein d'une instance dirigeante (Comex, Codir, etc.).
Digital et innovation : expérience significative ou expertise dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière d'innovation digitale, et sécurité des systèmes d'information.

E) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE examine annuellement la qualification d'indépendance de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard d'une grille d'analyse comprenant les critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. Cet examen est également conduit lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors d'un renouvellement de mandat.

Aux termes du Code Afep-Medef, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou de nature à le placer dans une situation de conflit d'intérêts.

Ainsi, selon le Code Afep-Medef, un administrateur indépendant doit remplir les critères suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif [1] de la Société,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la Société consolide,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil [2] :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

  (Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

(1) Conformément au Code Afep-Medef, cette notion recouvre s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général et le(s) Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).
(2) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;
- ne pas être ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Le Code Afep-Medef recommande que le Conseil d'Administration procède à l'évaluation de l'indépendance de ses membres, en examinant chacun des critères susvisés. Le Code prévoit néanmoins que le Conseil peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas tous lesdits critères est indépendant et justifier de cette appréciation.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a débattu de la qualité d'indépendants des différents membres du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 31 janvier 2023, en se basant sur les éléments d'informations tenus à sa disposition ainsi que sur les déclarations recueillies auprès des administrateurs eux-mêmes.

Le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains administrateurs de la Société a été évalué. Dans ce cadre, le Comité a examiné la nature des relations entretenues (type de prestations, exclusivité, etc.) ainsi que les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice, qu'il a comparé notamment au chiffre d'affaires des entités concernées.

Le Comité a ainsi examiné que la relation d'affaires entre Lagardère Ressources, filiale de la Société, et le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé-fondateur (étant précisé que le contrat a été conclu bien avant la nomination de Monsieur Nicolas Sarkozy au Conseil et que ce dernier ne fournit lui-même directement ou indirectement aucune prestation de conseil juridique au Groupe). Le Comité a estimé qu'au regard du volume d'affaires confiées au cabinet Realyze et du montant des honoraires consécutifs qui lui sont versés, cette relation d'affaires n'est significative ni pour le Groupe ni pour le cabinet Realyze et que, pour conséquent, Monsieur Nicolas Sarkozy remplit les critères d'indépendance.

Par ailleurs, le Comité a constaté la qualification de membres non indépendants de Madame Fatima Fikree et de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, représentant respectivement Qatar Holding LLC et Vivendi SE, tous deux principaux actionnaires de la Société détenant plus de 10 % du capital social et des droits de vote de la Société, ainsi que de Monsieur Arnaud Lagardère, dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

En conclusion, l'analyse menée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur la situation individuelle de chaque administrateur a conduit le Conseil d'Administration à confirmer, lors de sa réunion du 15 février 2023, que six de ses neuf membres hors administrateurs représentant les salariés – Mesdames Véronique Morali, Laura Carrere, Valérie Bernis et Virginie Banet ainsi que Messieurs René Ricol et Nicolas Sarkozy – peuvent être considérés comme étant des membres indépendants, ce qui représente un taux global d'indépendance au sein du Conseil d'Administration de 66,6 %.

Tableau de synthèse précisant la situation individuelle de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Code Afep-Medef

Critères d'indépendance du Code Afep-Medef	A. Lagardère	V. Banet	V. Bernis	L. Carrere	F. Fikree	M. Flavion (*)	P. Jouen (*)	V. Morali	A. de Puyfontaine	R. Ricol	N. Sarkozy
Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou mandataire social	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓	✓
Absence de mandats croisés	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires significatives	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓	✓
Absence de lien familial	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas être membre du Conseil d'Administration depuis plus de 12 ans	N/A	✓	✓	✓	✓	N/A	N/A	✓	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Statut de l'actionnaire important	N/A	✓	✓	✓	✗	N/A	N/A	✓	✗	✓	✓
Conclusion	N/A	Indépendante	Indépendante	Indépendante	Non indépendante	N/A	N/A	Indépendante	Non indépendant	Indépendant	Indépendant

(*) Membre du Conseil d'Administration représentant les salariés.

3.2.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans un Règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce Règlement intérieur a été adopté par le Conseil d'Administration le 30 juin 2021 et est reproduit en Annexe A2 dans le présent chapitre.

Il est également disponible sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ».

Le Règlement intérieur prévoit également des mesures désignées sous le terme de « Ring fencing » ayant pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, sera prochainement soumise à l'approbation du Conseil d'Administration.

3.2.3 ACTIVITÉ 2022

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil.

Au cours de l'exercice 2022, le Conseil d'Administration s'est réuni à sept reprises avec un taux moyen de présence de 97 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été de trois heures. Le Conseil d'Administration a également statué trois fois par voie de consultation écrite. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion. Les documents ont également été mis à disposition des administrateurs via une plateforme électronique sécurisée an amont de chaque réunion.

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes sociaux et consolidés, les comptes semestriels, les perspectives de chacune des activités en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que la stratégie du Groupe.

Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil d'Administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, des communiqués de presse publiés par la Société et des notes d'analystes la concernant.

En 2022, les travaux du Conseil d'Administration ont notamment porté sur les domaines suivants :

Activité, stratégie, finances du Groupe :

- suivi régulier de la marche des affaires et des éléments d'actualité ;
- examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2021 et semestriels de l'exercice 2022, ainsi que des rapports annuels et semestriels et des communiqués de presse y afférents ;
- examen de l'information financière trimestrielle 2022 et des communiqués de presse y afférents ;
- examen du plan stratégique du Groupe ;
- approbation du budget plan du Groupe (actualisation du budget plan 2022-2024 et approbation du budget plan 2023-2025) ;
- approbation du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société et de son Amendement ;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale ;
- résiliation du contrat de liquidité avec Kepler Cheuvreux et conclusion d'un nouveau contrat de liquidité avec Exane ;
- renouvellement de l'autorisation annuelle donnée au Président-Directeur Général pour octroyer des cautions, avals ou garanties au nom de la Société.

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- arrêté des éléments de rémunérations dus au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué au titre de 2021, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 ;
- adoption des politiques de rémunération 2022 des mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 ;
- fixation des éléments de rémunérations des mandataires sociaux au titre de 2022, en conformité avec les politiques approuvées par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 ;
- préparation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2022 et arrêté de l'ensemble de la documentation juridique y afférant ;
- émission d'un plan d'actions gratuites et d'un plan d'actions de performance, en conformité avec les autorisations délivrées par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 ;
- livraison définitive des actions gratuites et d'actions de performance arrivées en fin de période d'acquisition ;
- cooptation de Monsieur René Ricol, en qualité d'administrateur indépendant, en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian ;
- désignation de Monsieur René Ricol en qualité de membre du Comité *ad hoc* en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère ;
- désignation de Monsieur Pascal Jouen, administrateur représentant les salariés, en qualité de membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genaivre ;
- revue annuelle de la composition du Conseil ;
- revue des conclusions du processus d'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités par un expert indépendant.

Il est rappelé qu'au cours du second semestre 2021, le Conseil d'Administration a procédé à la sélection d'un nouveau Commissaire aux comptes en remplacement de la société Ernst & Young, dont le mandat arrive à échéance à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Il sera proposé aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023, de nommer la société Deloitte & Associés en qualité

de Commissaire aux Comptes de la Société, pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- examen de la feuille de route RSE du Groupe ;
- examen de la stratégie climatique du Groupe ;
- présentation de l'analyse des risques et opportunités menée en 2022.

Avis, autorisations et travaux divers :

- émission d'un avis motivé sur le projet d'offre publique d'acquisition déposé par Vivendi SE ;
- approbation de la note en réponse et du document « Autres informations » établis par la Société dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition déposé par Vivendi SE ;
- suivi régulier de l'état d'avancement du projet de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE ;
- examen de l'exécution de la Convention d'Assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources au cours de l'exercice 2021 ;
- autorisation, au titre de l'article L. 225-38 du Code de commerce, de la conclusion d'un avenant à la Convention d'Assistance ;
- mise à l'étude et suivi régulier du projet de réorganisation de la détention et la gouvernance du pôle radios du Groupe.

Le Conseil d'Administration a, en outre, régulièrement pris connaissance des comptes rendus des Comités sur leurs travaux.

Assiduité des membres aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités en 2022

Membres du Conseil	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Comité *ad doc*
Valérie Banet	100 %	100 %	100 %	-
Valérie Bernis	100 %	100 %	-	100 %
Laura Carrere	100 %	-	100 %	-
Arnaud de Puyfontaine	100 % (1)	-	-	-
Fatima Fikree	100 %	87,50 %	-	-
Marie Flavion	100 %	-	-	-
Noëlle Genaivre	100 %	-	100 %	-
Pascal Jouen	100 %	-	-	100 %
Arnaud Lagardère	100 %	-	-	100 %
Pierre Leroy	86 %	-	-	100 %
Véronique Morali	100 %	100 %	100 %	100 %
René Ricol	91,67 %	-	-	100 %
Nicolas Sarkozy	71,43 %	-	100 %	100 %
Total	**97 %**	**97 %**	**100 %**	**100 %**

(1) Il est précisé que la réunion du 21 mars 2022 à laquelle Monsieur Arnaud de Puyfontaine n'a pas assisté en application des règles de ring-fencing prévues dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, laquelle portait sur l'émission de l'avis motivé du Conseil d'Administration sur le projet d'offre publique déposé le 21 février 2022, n'a pas été décomptée.

3.2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés de membres nommés par le Conseil d'Administration, pour la durée de leur mandat d'administrateur. Ces Comités spécialisés instruisent les affaires entrant dans leurs attributions ou, le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Conseil, soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations au Conseil en lui rendant compte régulièrement de leurs travaux. Le Conseil d'Administration s'appuie tout au long de l'année sur les travaux effectués au sein de ses Comités spécialisés.

Le Conseil d'Administration a constitué trois Comités en son sein : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, et un Comité *ad hoc*, créé en décembre 2021 dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition initié par Vivendi SE et dont les missions ont par la suite été étendues au suivi de l'avancement des travaux sur le projet de réorganisation du pôle des radios du Groupe.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des deux premiers Comités sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (Annexe A2).

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	▸ **Véronique Morali (Présidente)** ▸ **Valérie Bernis** ▸ **Virginie Banet** ▸ **Fatima Fikree** Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leurs compétences financières et/ou comptables. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. Au 31 décembre 2022, le Comité d'Audit était composé de 75 % de membres indépendants. Durant l'exercice 2022, il s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 97 %.
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	▸ revue des comptes sociaux et consolidés 2021 et semestriel 2022, ainsi que de l'information financière du premier et du troisième trimestres 2022 ; ▸ revue du rapport financier annuel 2021 et semestriel 2022 ; ▸ revue du calendrier de communication financière 2022-2023 ; ▸ revue du processus d'élaboration de l'information financière ; ▸ revue de la politique de remontée de la trésorerie ; ▸ revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes ; ▸ revue de l'organisation de la supervision des risques et du contrôle interne du Groupe, de la cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne du Groupe, des résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, de l'avancement des programmes de Compliance ; ▸ revue du chapitre sur les facteurs de risques et dispositifs de contrôle interne du Document d'enregistrement universel 2021 ; ▸ examen de l'activité de l'Audit interne et du plan d'audit 2022 ; ▸ revue de la politique fiscale du Groupe ; ▸ revue de la sécurité des systèmes d'information : bilan 2022, recommandations et état d'avancement du programme ; ▸ revue de la synthèse des analyses a posteriori des dossiers d'engagements financiers validés par le Comité Financier pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ; ▸ revue des litiges juridiques du Groupe ; ▸ revue du budget-plan 2022-2024 actualisé ; ▸ examen du budget-plan 2023-2025 ; ▸ examen de l'exécution de la Convention d'Assistance au cours de l'exercice 2021 ; ▸ revue du projet d'avenant à la Convention d'Assistance ; ▸ revu du plan de transformation des infrastructures d'Hachette Livre France ; Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité d'Audit a procédé au suivi des indicateurs clés de performance du Groupe et des branches d'activités, des sujets de financement, des plans d'économies, du consensus analystes et des missions « SACC » pré-approuvées. Ces réunions se sont déroulées en présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité, de la Directrice Financière, du Directeur des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, de la Directrice de l'Audit interne, de la Directrice des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de gestion Groupe et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres personnes et notamment le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur des Affaires Juridiques, le Directeur Financement et Relations investisseurs et les directions des branches ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

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

Composition	▸ **Virginie Banet (Présidente)** ▸ **Laura Carrere** ▸ **Véronique Morali** ▸ **Nicolas Sarkozy** ▸ **Pascal Jouen** Au 31 décembre 2022, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 100 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2022, il s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Les missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	<u>En matière de développement durable (RSE) :</u> ▸ revue de la politique RSE du Groupe, des principaux risques et opportunités RSE et des grands axes de la communication RSE ; ▸ revue du bilan et de la trajectoire carbone du Groupe ; ▸ revue du processus d'élaboration de l'information extra-financière ; ▸ examen et suivi des notations extra-financières de la Société ; ▸ examen des indicateurs sociaux suivis dans le cadre du processus de reporting extra-financier du Groupe. <u>En matière de rémunération :</u> ▸ revue et recommandations sur la politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux ; ▸ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2021 en application des politiques de rémunération 2021 approuvées ; ▸ préparation des plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2022 ; ▸ suivi des travaux d'étude en vue de l'attribution d'un plan élargi d'actions gratuites dans le cadre du développement de l'actionnariat salarié ; ▸ revue des polices d'assurance D&O couvrant les mandataires sociaux du Groupe. <u>En matière de gouvernance :</u> ▸ examen de la composition du Conseil et de ses Comités en termes de diversité, d'expérience et d'indépendance ; ▸ revue de la politique de non-discrimination, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ; ▸ revue des plans de succession ; ▸ pilotage du premier processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités ; ▸ revue du rapport établi par le cabinet Egon Zehnder mandaté dans le cadre du premier processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. <u>En matière de composition du Conseil et des Comités :</u> ▸ recommandation sur la cooptation de Monsieur René Ricol en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian ; ▸ recommandation sur la nomination de Monsieur Pascal Jouen en qualité de nouveau membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genaivre. Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice Développement durable et RSE et du Directeur délégué à l'information extra-financière et à la responsabilité environnementale, ainsi que des correspondants RSE et DRH des branches et de Lagardère News, selon la nature des points abordés au cours de ces réunions.

C) COMITÉ *AD HOC*

Composition	▸ **Véronique Morali (Présidente)** ▸ **Valérie Bernis** ▸ **Nicolas Sarkozy** ▸ **Pascal Jouen** ▸ **René Ricol** ▸ **Pierre Leroy** Pierre Leroy, Censeur, participe aux réunions du Comité *ad hoc*, sans voix délibérative. Au 31 décembre 2022, le Comité *ad hoc* était composé de 100 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2022, il s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition annoncé par Vivendi SE : ▸ proposition de l'expert indépendant désigné par le Conseil d'Administration ; ▸ suivi des travaux de cet expert ; ▸ examen des termes et conditions du projet d'offre publique de Vivendi SE ; ▸ assistance du Conseil d'Administration dans la préparation du projet d'avis motivé qui doit être rendu sur le projet d'offre publique de Vivendi SE ; ▸ suivi général du projet d'opération de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE, prise en considération des éventuelles questions et/ou commentaires des actionnaires, propositions sur toute décision importante de la Société en lien avec l'offre et/ou les procédures vis-à-vis des autorités de concurrence ou de l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique, née de la fusion du CSA et de l'Hadopi) ; ▸ assistance du Conseil d'Administration dans la préparation du projet d'avis motivé qui doit être rendu sur le projet d'offre publique de Vivendi SE. Dans le cadre du suivi du projet de réorganisation du pôle des radios du Groupe : ▸ suivi général du projet de réorganisation du pôle radios du Groupe, propositions sur toute décision importante de la Société en lien avec ce projet vis-à-vis de l'AMF (Autorité des marchés financiers) et/ou des autorités de concurrence ou de l'Arcom ; ▸ suivi des travaux des experts financiers et juridiques ; ▸ recommandations au Conseil d'Administration.
Principaux travaux	▸ examen des termes et des conditions du projet d'offre publique de Vivendi SE ; ▸ échanges et suivi des travaux de l'expert indépendant ; ▸ restitution complète des travaux d'analyses et des conclusions de l'expert indépendant ; ▸ suivi général du projet de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE, notamment des processus vis-à-vis des autorités de concurrence et de l'Arcom ; ▸ suivi du processus d'information-consultation du Comité de Groupe ; ▸ préparation du projet d'avis motivé sur le projet d'offre publique de Vivendi SE ; ▸ suivi de l'avancement du projet de réorganisation du pôle radios du Groupe.

3.2.5 L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Après une année pleine en exercice, le Conseil d'Administration a procédé pour la première fois en 2022 à une évaluation de sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que de ceux de ses Comités afin, notamment, de porter une appréciation sur la préparation et la qualité de leurs travaux respectifs.

Conformément aux prérogatives qui lui sont attribuées en matière de gouvernance, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a piloté ce premier processus d'évaluation.

Afin de mener à bien ce premier exercice, et répondant ainsi aux bonnes pratiques de gouvernance, le Comité a sélectionné un prestataire externe spécialisé en la matière et reconnu du secteur, le cabinet Egon Zehnder.

Le cabinet Egon Zehnder a ainsi rencontré l'ensemble des membres du Conseil d'Administration et la Secrétaire du Conseil entre mai et juin 2022, sous la forme de conversations confidentielles d'une durée de 1h30 à 2h00, menées avec le support d'un guide de discussion.

Cette évaluation conduite par Egon Zehnder a été réalisée sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil d'Administration.

L'évaluation restituée par Egon Zehnder a mis en exergue les points saillants suivants :

- une composition hautement qualitative du Conseil en termes de compétences et d'expériences ;
- une professionnalisation accrue avec la création de Comités plus pointilleux et impliqués dans les décisions ;
- des échanges nourris et pertinents ;
- une préparation des documents de réunion de grande qualité ;
- une efficacité, une transparence et une liberté de prise de parole des membres ;
- une efficience remarquable dans la gestion de crises.

Sur la base des conclusions très positives de ce rapport et des recommandations de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration examinera de manière approfondie deux pistes principales d'amélioration portant, d'une part, sur l'évolution des travaux du Conseil vers des sujets plus traditionnels ayant trait à la performance à long terme du Groupe, tels que l'innovation et la RSE et, d'autre part, sur une éventuelle évolution de sa composition et de son fonctionnement dans le cadre d'une prise de contrôle du Groupe par Vivendi SE (nomination d'un administrateur référent, clarification du statut du Censeur, création de nouveaux comités du Conseil, etc.).

3.2.6 CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise consolidés dans le Code Afep-Medef. Seule la recommandation suivante n'est pas appliquée par la Société au 31 décembre 2022 :

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
Durée des fonctions des administrateurs : **« La durée du mandat des administrateurs [...] ne doit pas excéder quatre ans »**	Le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Arnaud Lagardère a une durée de six ans pour maintenir un cadre managérial stable et durable au sein de la Société.

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA

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

À la connaissance de Lagardère SA :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- dans le cadre de deux procédures judiciaires, Monsieur Nicolas Sarkozy a été condamné, d'une part, par jugement du 1er mars 2021 à une peine de trois ans d'emprisonnement dont deux avec sursis, des chefs de corruption et trafic d'influence et, d'autre part, par jugement du 30 septembre 2021, à une peine d'emprisonnement du chef de financement illégal de campagne. Monsieur Nicolas Sarkozy a interjeté appel de ces jugements et demeure par conséquent présumé innocent. Ces jugements de première instance n'affectent en rien la capacité de Monsieur Nicolas Sarkozy à exercer ses fonctions de membre du Conseil d'Administration de la Société. Aucune autre incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun des membres du Conseil d'Administration n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

3.3.2 CONTRATS LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LAGARDÈRE SA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SA, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SA ou l'une de ses filiales, à l'exception (i) du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur, et le Groupe, et (ii) du contrat de service liant Lagardère Management, société intégralement détenue par Monsieur Arnaud Lagardère et dirigée par Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy respectivement Président et Directeur Général, et Lagardère Ressources, filiale de Lagardère SA. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 3.7 du Document d'enregistrement universel.

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

3.3.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe pas de situations de conflits d'intérêt potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SA, des membres du Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs, à l'exception de la situation de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de la société Vivendi SE, holding du groupe Vivendi qui exerce des activités concurrentes de celles du groupe Lagardère principalement dans le secteur de l'édition et, plus marginalement, dans les secteurs de la presse écrite, de la production de spectacles et la gestion de salles de spectacles et des jeux vidéo sur mobile. À ce titre, Monsieur Arnaud de Puyfontaine est soumis au dispositif dit de « Ring fencing » prévu par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Lagardère SA ayant pour objet de prévenir tout échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'Administration et des Comités de Lagardère SA.

Par ailleurs, dans le cadre du projet d'offre publique d'acquisition initié par Vivendi SE, Monsieur Arnaud de Puyfontaine s'est abstenu de participer à la réunion du 21 mars 2022 ayant porté sur l'émission de l'avis motivé du Conseil d'Administration sur le projet d'offre publique déposé le 21 février 2022.

3.3.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU PAR LES DIRIGEANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SA

- À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les **membres du Conseil d'Administration** concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :
  - des règles de détention d'actions prévues par les dispositions des statuts de Lagardère SA et du Règlement intérieur du Conseil (conservation de 150 actions pendant toute la durée du mandat), lesquelles ne sont néanmoins pas applicables aux administrateurs représentant les salariés ;
  - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur (fenêtres négatives de 30 jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur les résultats semestriels et annuels ainsi que toute période de détention d'une information privilégiée).
- À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les **dirigeants mandataires sociaux exécutifs** concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :
  - des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou inscrites dans la « Charte de confidentialité et de déontologie boursière applicable aux collaborateurs du groupe Lagardère » ;
  - s'agissant de Monsieur Pierre Leroy, des obligations de conservation applicables aux actions de performance attribuées, en application des règles fixées par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code Afep-Medef.

3.3.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SA PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2022

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations réalisées sur les actions de la Société déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice 2022 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire	Montant total
Pierre Leroy	Directeur Général Délégué	Acquisition d'actions gratuite de performance	Action	16/05/2022	22 400	0	0
Arjil Commandité-Arco	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Mainlevée d'un nantissement	Action	19/04/2022	5 000 000	0	0
		Financement par monétisation	Action	07/11/2022	677 966	17,70	11 999 998,20
		Nantissement	Action	07/11/2022	808 453	0	0
		Acquisition	Action	10/11/2022	2 932	18,5925	54 513,21
		Acquisition	Action	11/11/2022	12 077	18,9007	228 263,75
		Acquisition	Action	14/11/2022	806	18,8500	15 193,10
		Acquisition	Action	15/11/2022	14 108	18,8832	266 404,19
		Acquisition	Action	16/11/2022	4 064	18,9436	76 986,79
		Acquisition	Action	17/11/2022	15 275	18,8911	288 561,55
		Acquisition	Action	18/11/2022	9 167	18,9752	173 945,66
		Acquisition	Action	21/11/2022	100	18,9800	1 898,00
		Acquisition	Action	22/11/2022	1 860	18,9857	35 313,40
		Acquisition	Action	23/11/2022	250	19,00	4 750,00
		Acquisition	Action	25/11/2022	70	18,9500	1 326,50
		Acquisition	Action	16/12/2022	1 291	18,8200	24 296,62
		Acquisition	Action	19/12/2022	56	18,9000	1 058,40
		Acquisition	Action	20/12/2022	1 468	18,9760	27 856,77
		Acquisition	Action	21/12/2022	436	18,9600	8 266,56
Lagardère Capital	Personne morale liée à Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général	Mainlevée d'un nantissement	Action	19/04/2022	10 105 664	0,00	0
		Nantissement	Action	19/04/2022	10 105 664	0,00	0
		Financement par monétisation	Action	19/04/2022	5 896 226	25,44	149 999 989,44
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puyfontaine, Administrateur	Acquisition	Action	25/05/2022	14 535 159	25,00	363 378 975
		Acquisition	Action	14/06/2022	2 715 370	25,00	67 884 250
		Acquisition	Action	22/07/2022	1 148	24,10	27 666,80
		Acquisition	Action	05/08/2022	6 515	24,10	157 011,50
		Acquisition	Action	19/08/2022	3 177	24,10	76 565,70
		Acquisition	Action	02/09/2022	15 652	24,10	377 213,20
		Acquisition	Action	16/09/2022	4 868	24,10	117 318,80
		Acquisition	Action	30/09/2022	6 509	24,10	156 866,90
		Acquisition	Action	14/10/2022	267 265	24,10	6 441 086,50
		Acquisition	Action	28/10/2022	11 018	24,10	265 533,80
		Acquisition	Action	10/11/2022	19 019	24,10	458 357,90
		Acquisition	Action	25/11/2022	38 897	24,10	937 417,70
		Acquisition	Action	09/12/2022	23 605	24,10	568 880,50
		Acquisition	Action	23/12/2022	39 039	24,10	940 839,90

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA

3.4.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA réunit autour de lui et de Pierre Leroy, Directeur Général Délégué de Lagardère SA et Président-Directeur Général de Hachette Livre, les dirigeants des branches d'activités Lagardère Travel Retail et Lagardère News, la Secrétaire Générale et la Directrice Financière du Groupe à qui sont respectivement rattachées les grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe.

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué dans l'exécution de leurs missions.

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

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

Avec 64 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2022, le groupe Lagardère est un groupe très féminisé qui place la représentation équilibrée des femmes et des hommes, notamment dans les postes à hautes responsabilités, parmi ses engagements prioritaires.

Dans ce cadre, le Groupe a notamment adhéré aux « Women Empowerment Principles » de l'ONU et à l'initiative StOpE de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société adhère, la Direction Générale a arrêté une politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe, laquelle est soumise à l'examen régulier du Conseil d'Administration et de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Le niveau des femmes au sein de la population des cadres exécutifs du Groupe ayant atteint 51 % en 2020, la Direction Générale avait décidé en 2021 de recentrer ses efforts sur un périmètre plus restreint et plus représentatif du top management au sein du Groupe. Ce nouveau périmètre, arrêté en tenant compte des spécificités du Groupe, et notamment de sa forte décentralisation et de son exposition internationale, correspond : (i) aux membres

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

du Comité Exécutif du Groupe et à leurs N-1, (ii) aux membres des Comités Exécutifs élargis et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, (iii) aux équipes dirigeantes des entités autonomes des pays pour Lagardère Travel Retail et (iv) aux cadres supérieurs en France pour Lagardère Publishing.

Sur ce nouveau périmètre d'un peu plus de 350 personnes qui comptait 42 % de femmes à fin 2020, la Direction Générale avait fixé, en début d'année 2021, **un objectif de féminisation de 45 % à atteindre d'ici à fin 2024**, par la mise en œuvre de divers plans d'actions qui incluent :

- la recherche dans les processus de recrutement de postes à responsabilités d'une représentation équilibrée jusque dans les phases de short-list ;
- la préparation, dans le cadre des revues de talents, de plans de succession intégrant une meilleure mixité ;
- l'amélioration de la prise en compte de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, et notamment la parentalité ;
- l'attention accrue à l'égalité de traitement dans les politiques de rémunération, de formation et de développement de carrière ;
- la formation et la sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans le recrutement sur l'importance de la diversité et les biais liés aux stéréotypes ;
- la sensibilisation de tous les salariés au sexisme ordinaire en entreprise via des campagnes d'autodiagnostic et de formation ;
- l'intégration d'objectifs de mixité femmes-hommes parmi les critères RSE conditionnant l'attribution des éléments de rémunération variable court terme et long terme des membres du Comité Exécutif et des cadres dirigeants du Groupe ;
- les actions du Réseau LL, et notamment le programme de mentorat interne.

Des comités de pilotage, composés notamment des directeurs des Ressources humaines et de la RSE des branches et du Corporate suivent chaque année la mise en place des plans d'actions et les évolutions atteintes. Pour le périmètre global du groupe Lagardère, le comité RH est chargé de la supervision des plans d'actions, sous l'autorité de la Secrétaire Générale du groupe Lagardère, membre du Comité Exécutif.

Ces plans d'actions ont porté leurs fruits en 2022 puisque si le taux de femmes a très légèrement baissé en 2022 au niveau des effectifs globaux du Groupe (64 % de femmes vs 65 % en 2020 et 2021), il a en revanche continué de progresser sensiblement sur tous les autres ensembles, passant **:**

- de 58 % en 2021 à 60 % en 2022 pour la population des managers (6 568 personnes en 2022) ;
- **de 44 % en 2021 à 45 % en 2022 pour la population des top exécutifs (365 personnes), marquant ainsi l'atteinte de l'objectif visé avec deux ans d'avance par rapport à l'échéance fixée à fin 2024**.

La féminisation des instances dirigeantes du Groupe s'est également poursuivie en 2022 puisque :

- **le Comité Exécutif du Groupe est devenu strictement paritaire depuis le 1er juillet 2022 (50 % en 2022 vs 43 % en 2021 et 20 % en 2020)** ;
- le Comité de Direction de Lagardère Travel Retail a maintenu une représentation féminine de 31 % atteinte en 2021 (vs 18 % en 2020) ;
- le Comité Exécutif de Hachette Livre est demeuré strictement paritaire ;
- seul le Comité Exécutif de Lagardère News est passé d'une composition strictement paritaire a une composition plus masculine, à la suite de la nomination de trois nouveaux membres masculins, ramenant ainsi le taux de féminisation de 50 % en 2021 à 33 % en 2022.

Cet engagement de Lagardère en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été distingué en 2022 avec la progression du Groupe de la 16e à la **4e place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120**, publié par le ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.

3.4.3 POLITIQUE DE GESTION DES RELATIONS HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES – PRÉPARATION DES PLANS DE SUCCESSION

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs (dont la politique de gestion des talents du Groupe), qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 2 « Déclaration de performance extra-financière et devoir de vigilance » du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, la préparation de la succession des principaux dirigeants du Groupe constitue un enjeu clé en vue d'assurer la pérennité du Groupe, d'une part, en garantissant une continuité de la direction dans les situations de succession inopinée ou anticipée et, d'autre part, en veillant plus largement à la constitution d'un vivier managérial interne à même d'assurer la croissance du Groupe dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Afin de répondre au mieux à cet enjeu, des processus d'élaboration et de revue des plans de succession ont été mis en place en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance.

Les plans de succession sont construits pour couvrir différents horizons de temps :

- les situations imprévues (démission, empêchement, décès) ;
- les situations anticipées à moyen terme (départ à la retraite, échéance de mandat) ;
- les plans de plus long terme axés sur l'identification, l'accompagnement et la formation des profils internes à haut potentiel.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, il ressort des attributions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de veiller à l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Les plans de succession des membres du Comité Exécutif proposés par la Direction Générale sont ainsi examinés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Dans le cadre de cette revue, le Comité s'assure de la cohérence des plans avec les pratiques du marché, évalue la pertinence des propositions formulées et l'adéquation des mesures préparatoires mises en œuvre et rend compte de ses diligences au Conseil d'Administration.

Au sein des branches, des processus similaires sont mis en place pour élaborer les plans de succession des membres des Comités Exécutifs et de certains autres postes clés. Ces processus sont également présentés au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE qui les revoie avec les mêmes diligences et en rend compte au Conseil d'Administration de la Société.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a procédé à une première revue périodique des plans de succession du Comité Exécutif du Groupe et des Comités des branches lors de sa réunion du 11 février 2022 et en a rendu compte au Conseil d'Administration réuni le 16 février 2022. La prochaine revue des plans de succession sera réalisée en 2024.

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS RFA

Le présent chapitre 3.5 a pour objet de présenter, d'une part, **les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société pour 2023** et, d'autre part**, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à ces dirigeants**.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

3.5.1 POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.5.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Conformément au dispositif légal prévu aux articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce, les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2023 ont été approuvées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 15 février 2023.

La procédure suivie sera identique pour toute révision des politiques de rémunération.

L'intervention du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, composé de membres tous indépendants et de l'administrateur représentant les salariés, permet d'assurer l'absence de conflits d'intérêts lors de l'établissement, la révision et la mise en œuvre des politiques de rémunération.

Au travers de ses différentes composantes, les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs visent 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 dirigeants mandataires sociaux exécutifs 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**, et notamment la prise en compte des **enjeux climatiques**, aussi bien dans les éléments de rémunération court terme (**rémunération variable annuelle**) que long terme (**actions de performance**). Cette composante de la rémunération vise également 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.

La rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs comprend également une partie reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Pour compléter le dispositif, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs 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 gouvernance.

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficient :

- d'**aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire** ;
- 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 SA, 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.

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

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, 45 % 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 SA ne sont pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux exécutifs mais bénéficient plus largement à près 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 (cf. section 3.8.9 *infra*). 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 au Directeur Général Délégué.

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.**

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a procédé à une analyse de ces politiques de rémunérations afin de vérifier leur alignement avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des agences de conseil en vote, etc.). Ce travail d'analyse a conduit le Comité à recommander au Conseil quelques axes d'amélioration dans l'établissement des politiques 2023 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Ainsi, sur la base de ce travail, les modifications suivantes, détaillées ci-après, ont été apportées aux politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2023 :

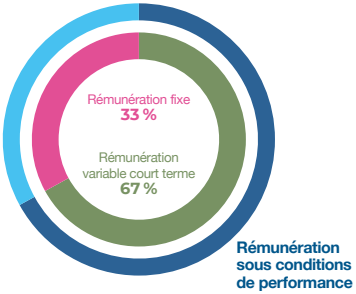
- **intégration d'un nouveau critère financier** dans la structure de la rémunération variable annuelle, afin de porter le nombre total de critères financiers à trois, en ligne avec la pratique majoritaire de place ;
- **ajustement corrélatif de la pondération** de chacun de ces trois critères financiers, pour conserver une pondération globale des critères financiers à 70 % ;
- **modification de la pondération des critères extra-financiers** dans la rémunération variable court terme et long terme, afin d'aligner l'ambition du Groupe aux enjeux, notamment environnementaux.

Le Conseil d'Administration pourrait déroger à l'application des politiques de rémunération ainsi établies en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés et/ou certains des critères retenus pour les rémunérations variables annuelles ou les instruments de rémunération de long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs et/ou modification des critères 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 et/ou critères qui viserait à permettre de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

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

3.5.1.2.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

Synthèse de la rémunération maximum 2023 du Président-Directeur Général



A) Rémunération annuelle fixe

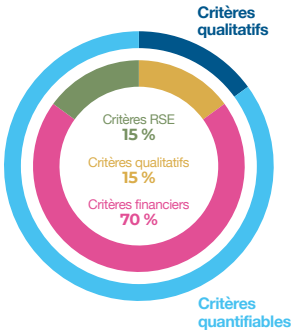
La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Cette rémunération fixe, qui est le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

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

B) Rémunération annuelle variable

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2023 du Président-Directeur Général



À partir d'un **montant de référence**, 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.

Montant de référence, pondérations des critères et plafonds

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, qui ne reçoit ni options d'actions ni actions de performance, la rémunération variable annuelle est basée sur un **montant de référence égal à 1 426 000 € (soit 125 % de la rémunération fixe).**

Sur ce montant de référence sont appliqués :

- **des critères quantifiables financiers à hauteur de 70 % ;**
- **des critères quantifiables extra-financiers RSE à hauteur de 15 % ;** et,
- **des critères qualitatifs à hauteur de 15 %**.

Ainsi, tant la part des critères financiers, qui pèse pour 70 % de la rémunération variable annuelle, **que celle des critères quantifiables,** qui pèse pour 85 % de la rémunération variable annuelle, **sont clairement prépondérantes, en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef** et les règles de bonne gouvernance.

Le montant total de la rémunération variable annuelle est **plafonné à 200 % de la rémunération fixe**.

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables fin sont **trois critères internes,** qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- le **free cash-flow (30 %)** ;
- le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (25 %)** ;
- la **marge opérationnelle (15 %)**.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé d'introduire en 2023 un troisième critère financier dans la structure de rémunération variable court terme : **la marge opérationnelle.** En effet, dans un esprit de cohérence, le Conseil d'Administration a jugé opportun de s'aligner sur les indicateurs choisis dans le cadre de la rémunération variable long terme du Groupe (actions de performance), dont il est rappelé que Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas bénéficiaire. Par ailleurs, l'ajout d'un troisième critère permet de diversifier les objectifs de performance financière et d'être plus en adéquation avec les pratiques de marché. La marge opérationnelle, calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires, reflète la rentabilité des activités et constitue ainsi un indicateur clé de pilotage de la performance du Groupe.

Pour chacun de ces trois 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 adopté par le Conseil.

Pour chacun de ces trois 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 **trois** et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et particulièrement sur les enjeux climatiques.

Chacun des trois 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 de diligences spécifiques d'un organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission du 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.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de conserver les mêmes critères que l'année précédente afin d'évaluer leur performance dans le temps. Il a néanmoins décidé de modifier les pondérations de chacun des critères, afin de privilégier les objectifs sur l'ambition du Groupe en matière éthique et environnementale, et notamment de réduction des émissions carbone, face au critère de mixité au sein des instances dirigeantes pour lequel le Groupe est situé au-dessus de la moyenne des sociétés du SBF 120.

Pour l'exercice 2023, les trois critères retenus sont :

- **volet environnemental (6 % vs 5 % en 2022) : la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO_2 des scopes 1 et 2 et d'une partie du scope 3 rapporté aux effectifs.** Comme indiqué au chapitre 2.3.2. du présent document, Lagardère SA a mené en 2022 une analyse détaillée de ses émissions de scope 3 avec l'objectif de fixer une trajectoire de réduction recouvrant l'ensemble de ces émissions. Dans l'attente de la finalisation de cette étude, il est opportun de maintenir cet objectif précis sur une partie de ces émissions indirectes correspondant aux déplacements des collaborateurs, sur lesquelles le Groupe dispose déjà d'un levier effectif ;
- **volet éthique (6 % vs 5 % en 2022) : la promotion d'une gouvernance éthique et responsable mesurée par l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants ;**
- **volet social (3 % vs 5 % en 2022) : le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs**.

Pour chacun de ces trois 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.

Pour chacun de ces trois 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.

Critères qualitatifs

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir les critères qualitatifs pour le Président-Directeur Général relevant des deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal :

- **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe (7,5 %)** ;
- **la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 %)**, domaine qui recouvre, d'une part, des actions de motivation et de fidélisation des talents et, d'autre part, l'engagement effectif de la Direction Générale dans le déploiement des programmes de conformité, de gestion des risques et de prévention de la corruption.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Le niveau d'atteinte constaté par le Conseil peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé, étant précisé que cette **part qualitative** de la rémunération variable annuelle **ne peut en toute hypothèse excéder 30 % de la rémunération fixe** du Président-Directeur Général.

Les niveaux seuils et niveaux cibles pour chacun de ces critères ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de manière précise mais le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information. Il sera rendu compte du niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2024, dont l'approbation conditionnera le versement de la part variable annuelle.

SYNTHÈSE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Arnaud Lagardère

	Pondérations	Montant de référence	Plafonds (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	70 %	998 200 €	
Free cash-flow	30 %	427 800 €	
Résop	25 %	356 500 €	
Marge opérationnelle	15 %	213 900 €	
Critères RSE quantifiables	15 %	213 900 €	
Émissions de CO_2	6 %	85 560 €	
Évaluation EcoVadis	6 %	85 560 €	
Femmes top exécutives	3 %	42 780 €	
Critères qualitatifs	15 %	213 900 €	
Mise en œuvre du plan stratégique	7,5 %	106 950 €	**30 %**
Gouvernance/performance managériale	7,5 %	106 950 €	
Total	100 %	1 426 000 €	200 %

Clause de « clawback »

La politique de rémunération du Président-Directeur Général comprend 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.

C) Rémunération au titre du mandat d'Administrateur

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'Administration et de ses comités, selon les règles exposées dans la politique de rémunération décrite au chapitre 3.6 ci-après.

3.5.1.2.B ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME – ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, 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.

3.5.1.2.C 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, en vigueur au sein de la société Lagardère Management.

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.

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 rappelé que les droits sont 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 étaient financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage était 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.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de poursuivre l'application du régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » qui a été mis en place pour les deux derniers exercices précédents, conformément au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, dont les principales caractéristiques, prévues dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, sont les suivantes :

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

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

Le Président-Directeur Général acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable versée au cours de l'exercice, et est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

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

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

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre 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 Président-Directeur Général.

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 exceptionnelle

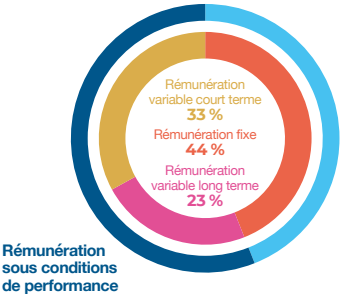
Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte du Président-Directeur Général, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs 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 gouvernance.

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.

3.5.1.3 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Synthèse de la rémunération maximum 2023 du Directeur Général Délégué



3.5.1.3.A ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

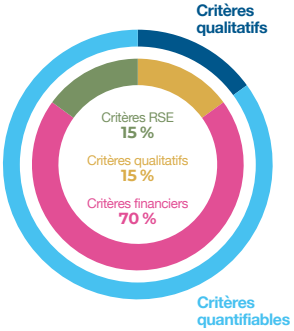
La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

Cette rémunération fixe, qui est le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

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

B) Rémunération annuelle variable

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2023 du Directeur Général Délégué



À partir d'un montant de référence, 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.

Montant de référence, pondérations 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)**, ce montant étant inchangé depuis plusieurs années.

Sur ce montant de référence sont appliqués :

- des **critères quantifiables financiers à hauteur de 70 % ;**
- des **critères quantifiables extra-financiers RSE à hauteur de 15** % ; et,
- des **critères qualitatifs à hauteur de 15 %.**

Ainsi, **tant la part des critères financiers**, qui pèse pour 70 % de la rémunération variable annuelle, **que celle des critères quantifiables**, qui pèse pour 85 % de la rémunération variable annuelle, **sont clairement prépondérantes, en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef** et les règles de bonne gouvernance.

La rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué est enfin soumise à un double plafond : le montant de la **part qualitative** est **sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe**, représentant au maximum un tiers de la **rémunération variable annuelle**, et le montant total de la rémunération variable annuelle est **plafonné à 75 % de la rémunération fixe.**

Critères quantifiables financiers

Les critères quantifiables financiers sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué sont identiques à ceux applicables au Président-Directeur Général : **trois critères internes,** qui correspondent aux indicateurs clés de la santé du Groupe :

- le **free cash-flow (30 %)** ;
- le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (25 %)** ;
- la **marge opérationnelle (15 %)**.

Pour chacun de ces trois 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 adopté par le Conseil d'Administration.

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 **trois** et sont liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et particulièrement sur les enjeux climatiques.

Chacun des trois 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 de diligences spécifiques d'un organisme tiers indépendant dans le cadre de l'émission du 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.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé de conserver les mêmes critères que l'année précédente afin d'évaluer leur performance dans le temps. Il a néanmoins décidé de modifier les pondérations de chacun des critères, afin de privilégier les objectifs sur l'ambition du Groupe en matière éthique et environnementale, et notamment de réduction des émissions carbone, face au critère de mixité au sein des instances dirigeantes, pour lequel le Groupe est situé au-dessus de la moyenne des sociétés du SBF 120.

Pour chacun de ces trois 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**.

Pour l'exercice 2023, les trois critères retenus sont identiques à ceux retenus pour le Président-Directeur Général, à savoir :

- **volet environnemental (6 % vs 5 % en 2022) : la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO_2 des scopes 1 et 2 et d'une partie du scope 3 rapporté aux effectifs ;**
- **volet éthique (6 % vs 5 % en 2022) : la promotion d'une gouvernance éthique et responsable mesurée par l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants ;**
- **volet social (3 % vs 5 % en 2022) : le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs.**

Pour chacun de ces trois 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.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs retenus pour le Directeur Général Délégué, sont identiques à ceux du Président-Directeur Général, et relèvent **des deux domaines suivants**, **ayant chacun un poids égal** :

- **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe (7,5 %)** ;
- **la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 %)**, domaine qui recouvre, d'une part, des actions de motivation et de fidélisation des talents et, d'autre part, l'engagement effectif de la Direction Générale dans le déploiement des programmes de conformité, de gestion des risques et de prévention de la corruption.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation directe du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Le niveau d'atteinte constaté par le Conseil peut impacter en plus ou en moins le montant de référence fixé, étant précisé que cette part qualitative de la rémunération variable annuelle ne peut en toute hypothèse excéder 25 % de la rémunération fixe du Directeur Général Délégué.

SYNTHÈSE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Pierre Leroy

	Pondérations	Montant de référence	Plafonds (% du fixe)
Critères financiers quantifiables	**70 %**	**420 000 €**	
Free cash-flow	30 %	180 000 €	
Résop	25 %	150 000 €	
Marge opérationnelle	15 %	90 000 €	
Critères RSE quantifiables	**15 %**	**90 000 €**	
Émissions de CO_2	6 %	36 000 €	
Évaluation EcoVadis	6 %	36 000 €	
Femmes top exécutives	3 %	18 000 €	
Critères qualitatifs	**15 %**	**90 000 €**	
Mis en œuvre du plan stratégique	7,5 %	45 000 €	**25 %**
Gouvernance/performance managériale	7,5 %	45 000 €	
Total	**100 %**	**600 000 €**	**75 %**

Clause de « clawback »

La politique de rémunération du Directeur Général Délégué comprend 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.

C) 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 (cf. section 3.10 Annexes) et les règles exposées dans la politique de rémunération décrite au chapitre 3.6 ci-après.

3.5.1.3.B ÉLÉLÉMENTS 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 ;
- 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 exécutif éligible au dispositif 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.

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 »).

Tant les critères eux-mêmes que les objectifs « niveau cible » et « niveau seuil » sont arrêtés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les critères retenus doivent être pertinents au regard de la stratégie du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couverts par des vérifications indépendantes.

Les critères de performance applicables au titre du plan d'actions de performance 2023-2025 seront les suivants :

- **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, critère inchangé, 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, également inchangé, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.
- **Pour 20 % des actions de performance attribuées** : l'atteinte au titre de la dernière année de la période de référence d'un **taux de marge opérationnelle**.

  Cet indicateur, calculé en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires, pour refléter la rentabilité des activités, est également un indicateur clé de pilotage de la performance du Groupe.

Pour chacun de ces trois objectifs financiers, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête, en cohérence avec le budget prévisionnel consolidé qu'il a adopté :

- 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 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**, et selon les pondérations suivantes :
  - **volet environnemental (12 %) : la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par le taux d'émission de CO_2 des scopes 1 et 2 et d'une partie du scope 3 rapporté aux effectifs ;**
  - **volet éthique (12 %) : la promotion d'une gouvernance éthique et responsable mesurée par l'évaluation régulière par le Groupe des performances environnementales, sociales, éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants ;**
  - **volet social (6 %) : le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs.**

Pour chacun de ces trois objectifs extra-financiers, 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.

Les niveaux cible et niveaux seuil sont fixés de manière à demeurer toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

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 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.

3.5.1.3.C 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, en vigueur au sein de la société Lagardère Management.

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.

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 rappelé que les droits sont 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 étaient financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage était 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.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de poursuivre l'application du régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » qui a été mis en place pour les deux derniers exercices précédents, conformément au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, dont les principales caractéristiques, prévues dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, sont les suivantes :

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

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

Le Directeur Général Délégué acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable versée au cours de l'exercice, et est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

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

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

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre 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 Directeur Général Délégué.

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.

Le Directeur Général Délégué étant salarié, 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 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.

3.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS DE LA SOCIÉTÉ

Cette section comprend notamment, concernant les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

En application du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société sont :

- **Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général** ; et,
- **Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué.**

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé lors de sa séance du 14 mars 2022, les politiques de rémunération 2022 des dirigeants des mandataires sociaux exécutifs de la Société, lesquelles ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, respectivement à hauteur de **98,10 %** pour la politique de rémunération de rémunération 2022 du Président-Directeur Général, et **98,09 %** pour la politique du Directeur Général Délégué.

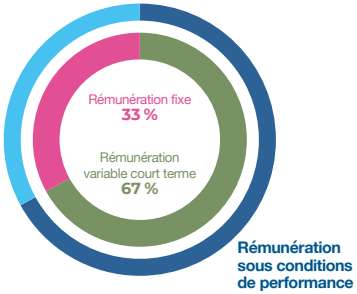
Il est rappelé que ces politiques de rémunérations ont été arrêtées avec l'assistance d'un prestataire externe, ayant analysé le positionnement des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs de la Société au regard du marché, et ayant conduit aux évolutions suivantes :

- augmentation du montant de référence et du plafond de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, auparavant fixés respectivement à **123 % et à 150 % de la rémunération fixe**, pour être portés à **125 % et à 200 % de la rémunération fixe** ;
- alignement des structures des rémunérations variables annuelles du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué **avec l'introduction de critères qualitatifs dans la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général et un ajustement des pondérations des critères financiers et extra-financiers** ;
- **modification d'un critère financier applicable aux plans d'actions de performance afin de tenir compte du contexte exceptionnel de l'offre publique d'achat** initiée par Vivendi SE, cette modification ne concerne que le Directeur Général Délégué.

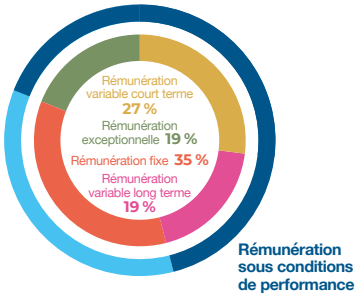
Pour plus d'informations sur la politique de rémunérations 2022 de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, nous vous invitons à vous référer au chapitre 2.5 du Document d'enregistrement universel de 2021.

3.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

Arnaud Lagardère – Président-Directeur Général
Structure de la rémunération pour 2022
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022)



Pierre Leroy – Directeur Général Délégué
Structure de la rémunération pour 2022
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022)



A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

Les politiques de rémunération approuvées pour l'exercice 2022 ont maintenu les montants de la rémunération fixe des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à leurs niveaux inchangés depuis plus d'une dizaine d'années.

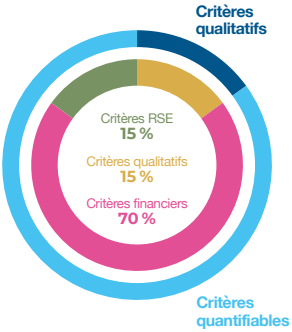
Ainsi :

Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général a perçu une **rémunération annuelle fixe** d'un montant de **1 140 729 €** ;

Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué a perçu une **rémunération annuelle fixe** d'un montant de **1 474 000 €**.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2022 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs



Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2022

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos et étant soumise à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote say on pay « ex post » (article L. 22-10-34 II du Code de commerce), la rémunération variable annuelle au titre d'un exercice donné n'est versée au bénéficiaire qu'au cours de l'exercice suivant.

Ainsi, les rémunérations variables dues aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2021 n'ont été versées qu'en 2022, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (résolutions n° 7 et 8, chacune adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2021 et versées en 2022 se sont élevées à leurs montants plafonds, soit :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère** : 1 711 094 € ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy** : 1 105 500 € ;
- **pour Monsieur Thierry Funck-Brentano** : 452 250 € [1].

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2022

Lors de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration a examiné, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 31 janvier 2023, les niveaux de performance atteints au titre des différents critères sur lesquels reposait la rémunération annuelle variable des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022.

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle :

Critères financiers

Au titre de l'exercice 2022, les deux critères financiers sur lesquels reposait la rémunération variable annuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs étaient, d'une part, (i) le **résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop)** et, d'autre part, (ii) le **free cash-flow**, pesant chacun pour 35 % du montant de référence du dirigeant, soit, pour chaque critère, représentant des quotes-parts des montants de référence respectifs égales à **499 100 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** (pour un montant de référence de 1 426 000 €) et à **210 000 € pour Monsieur Pierre Leroy** (pour un montant de référence de 600 000 €).

Pour chacun de ces trois 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.

Lors de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration a constaté, la surperformance de chacun des deux critères financiers au regard des « objectifs cibles » fixés en fonction du budget arrêté par le Conseil d'Administration au mois de février 2022, sous l'effet de la performance exceptionnelle réalisée par les deux branches et plus particulièrement par la branche Lagardère Travel Retail qui a bénéficié d'une reprise du trafic aérien très supérieure aux prévisions.

Ainsi, les taux d'atteinte constatés et validés par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 15 février 2023 conduisent à **des montants de parts variables quantifiables financières égales, à elles-seules, aux plafonds fixés pour les rémunérations variables annuelles globales**, soit :

- **2 281 458 € pour Monsieur Arnaud Lagardère (200 % de la rémunération fixe)** (1 140 729 x 2) ;
- **1 105 500 € pour Monsieur Pierre Leroy (75 % de la rémunération fixe)** (1 474 000 x 0,75).

Critères extra-financiers RSE

Pour rappel, la politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs prévoyait trois critères quantifiables extra-financiers RSE, représentant 30 % du montant de référence des deux dirigeants, et répartis de manière identique, sur les engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. La quote-part des montants de référence applicables à ces trois critères extra-financiers est égale à **213 900 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** et à **90 000 € pour Monsieur Pierre Leroy**.

Pour chacun de ces trois critères, des objectifs « niveau seuil » et « niveau cible » avaient été approuvés par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 14 mars 2022, sur recommandations du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Ces objectifs devaient 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.

(1) Monsieur Thierry Funck-Brentano, ancien Co-Gérant de la Société lorsque celle-ci était sous son ancienne forme de commandite par actions, s'est vu verser une rémunération variable annuelle d'un montant de 452 250 euros en 2022 au titre de l'exercice 2021, allant de la période du 1er janvier au 30 juin 2021, date qui a marqué la fin de ses fonctions de Co-Gérant.

Pour chacun de ces quatre critères :

- l'atteinte du « niveau cible » entraînait l'attribution de 125 % du montant de référence alloué au critère ;
- entre le « niveau seuil » et le « niveau cible », l'attribution était de 75 % du montant de référence alloué au critère ;
- le dépassement du « niveau cible » entraînait 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.

Lors de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration a constaté, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, qu'au titre de l'exercice 2022, l'application des critères extra-financiers RSE conduisait à appliquer un coefficient de 1,417 (moyenne arithmétique des taux d'atteinte obtenus sur chacun des critères) aux montants de référence associés aboutissant à un montant de **part variable extra-financière RSE** égal à :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 303 096,30 €** (213 900 € x 1,417) ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy : 127 530 €** (90 000 € x 1,417).

Le Conseil d'Administration a toutefois acté que ces montants de part variable quantifiable RSE ne constitueraient que des montants « théoriques » dans la mesure où le plafond de rémunération variable annuelle est atteint au titre de la surperformance des critères financiers.

Critères	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau atteint	Taux d'atteinte
Émission de CO_2 scopes 1 et 2 & scope 3 partiel	5,26	5,06	4,24	1,50
Femmes top exécutives	44 %	45 %	45 %	1,25
Évaluation EcoVadis (% de la dépense fournisseurs à risques élevés)	31 %	43 %	50 %	1,50
Moyenne				**1,417**

Le premier critère, la réduction de CO_2, est un indicateur de référence de la maîtrise des impacts environnementaux des activités, qui constitue un enjeu global et incontournable pour toute entreprise engagée dans une stratégie RSE cohérente. Le critère retenu porte sur les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2, c'est-à-dire les consommations d'énergie directes (associées à des sources fixes de combustion de types gaz et fioul) et indirectes (associées aux achats d'énergie de types électricité et chauffage urbain) de l'ensemble des bureaux, points de vente, entrepôts, salles de spectacles et autres sites à partir desquels s'opèrent les activités. Les émissions de gaz à effet de serre portant pour partie sur le scope 3 sont les autres émissions indirectes émises dans le cadre des déplacements professionnels et domicile-travail des collaborateurs du Groupe. Ces émissions correspondent aux postes sur lesquels le Groupe possède des leviers d'actions opérationnels sur les deux premiers scopes et des objectifs à atteindre sur le troisième, et sur lesquels il focalise donc sa stratégie. **Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 15 février 2023, a constaté la surperformance de ce critère avec un niveau de 4,24, pour un niveau cible de 5,06 et ce, en avance sur l'échéance Groupe qui avait été fixée pour 2024**.

Le second critère, le taux de femmes cadres exécutifs, est un indicateur clé de la performance du Groupe dans sa stratégie de promotion de la diversité, levier de créativité et de croissance qui correspond à l'un des objectifs prioritaires de la feuille de route RSE du Groupe depuis de nombreuses années. L'objectif ambitieux de 45 % à fin 2021 avait été fixé dans le cadre de la politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes arrêté par le Conseil d'Administration à fin 2024. **Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 15 février 2023, a constaté que l'objectif cible de 45 % du taux de féminisation a été atteint et ce, en avance sur l'échéance Groupe qui avait été fixée pour 2024**.

Le troisième critère, la part de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis, est également un indicateur clé de la performance de Groupe, portant spécifiquement sur la gouvernance et l'éthique du Groupe au sein de sa stratégie RSE.

Ce critère, créé en 2021, est issu de l'élaboration de la cartographie des risques RSE des fournisseurs, mis en place dès 2017 au titre du devoir de vigilance. Est défini « Fournisseur à risques RSE élevés », un fournisseur ayant obtenu une note de risque supérieure ou égale à 4,5 sur une échelle de 6 à l'issue de l'analyse et des conclusions de la cartographie des risques RSE fournisseurs réalisée au sein de chaque filiale du Groupe. Grâce à cet indicateur, le Groupe analyse le taux de dépenses des fournisseurs à risques élevés, lesquels font l'objet d'un reporting extra-financier audité par un organisme tiers indépendant dans le cadre de l'élaboration de la Déclaration de Performance extra-financière. **Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 15 février 2023, a constaté la surperformance de ce critère avec un niveau d'atteinte à 50 % pour un niveau cible de 43 %.**

Part qualitative de la rémunération variable annuelle :

La rémunération variable des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs inclut également une part qualitative, représentant 15 % de la rémunération variable annuelle, et reposant sur deux objectifs prioritaires précis, ayant chacun une pondération identique.

La quote-part des montants de référence applicables à ces deux critères est égale à **213 900 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** et à **90 000 € pour Monsieur Pierre Leroy**, et portent sur les objectifs suivants :

- le déploiement du plan stratégique du Groupe (7,5 %) ;
- la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 %).

Lors de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante en 2022 avec une implication personnelle très forte des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Compte tenu de cette appréciation, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé d'appliquer le coefficient de **1,25** (identique à ceux appliqués en 2022 et 2021) aboutissant à un montant de part variable qualitative égal à :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 267 375 €** (213 900 € x 1,25) ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy : 112 500 €** (90 000 € x 1,25).

De la même manière, le Conseil d'Administration a toutefois acté que ces montants de part variable qualitative ne constitueraient que des montants « théoriques » dans la mesure où le plafond de rémunération variable annuelle est atteint au titre de la surperformance des critères financiers.

Déploiement du plan stratégique du Groupe

En 2022, dans un environnement marqué par des incertitudes économiques par la montée des tensions inflationnistes, mais aussi géopolitique par l'invasion de l'Ukraine par la Russie, et enfin sanitaire par le maintien d'une politique zéro Covid en Chine, la Direction Générale a maintenu une attention constante à la poursuite des efforts de maîtrise des coûts sur l'intégralité du Groupe, d'optimisation de ses revenus et de contrôle de sa trésorerie. La Direction Générale a supervisé et adapté sa feuille de route stratégique selon l'évolution des activités du Groupe et des événements extérieurs précités, de sorte que (i) un plan de performance opérationnelle ambitieux a été mis en œuvre pour Lagardère Travel Retail avec une attention maintenue sur les opportunités de développement et, (ii) le renforcement des positions de Lagardère Publishing, moteur de puissance et de résilience du Groupe, s'est poursuivi.

Sur le plan des investissements dans les deux branches prioritaires, Hachette UK a fait l'acquisition de l'éditeur anglais indépendant Welbeck Publishing Group et de Paperblanks, qui lui confère un positionnement sur le marché de la papeterie haut de gamme en pleine expansion et s'inscrit dans l'objectif stratégique à long terme de Lagardère Publishing d'acquérir des activités complémentaires tout en continuant de rendre l'entreprise toujours plus diversifiée et tournée vers l'international. Par ailleurs, Hachette Livre a conclu un accord avec l'actionnaire majoritaire de Bragelonne, maison d'édition de littératures de l'imaginaire, afin d'acquérir l'intégralité des titres non encore détenus par Hachette Livre au sein des sociétés Bragelonne et Bragelonne Games. Grâce à cette opération, Hachette Livre renforcera ses positions sur des segments éditoriaux très dynamiques.

Pour Lagardère Travel Retail, la signature d'un accord sur l'acquisition d'une participation majoritaire, avec la prise de contrôle de la société Creative Table Holdings Ltd, opérateur d'activités de restauration de l'aéroport de Dubaï, permet à la branche de bénéficier d'un ancrage dans l'un des hubs aériens les plus réputés au monde et lui ouvre de nouvelles perspectives de développement à Dubaï. Par ailleurs, la branche consolide son activité de restauration avec l'acquisition de Marché International et de son portefeuille multi-marques lui permettant de renforcer son réseau européen et diversifier ses activités à Singapour, en ajoutant la restauration aux activités existantes de Travel Essentials et Duty Free & Mode. Enfin, Lagardère Travel Retail a été retenu par le Groupe ADP dans le cadre de son appel d'offres comme co-actionnaire de la future entreprise commune Extime Duty Free (ex-SDA) lui conférant ainsi la poursuite de leur collaboration d'affaires en laissant à la branche la charge, pour une durée de dix ans, de l'exploitation de près de 150 points de vente Duty Free et Mode dans les aéroports de Paris.

Enfin, dans le prolongement de sa politique financière active et prudente, la Société a étudié différents plans de financement, dont un projet d'émission obligataire, et a étendu courant 2022 la maturité de sa liquidité financière en concluant avec les banques partenaires un avenant au contrat de crédit syndiqué, démontrant une confiance renouvelée par le syndicat des banques, dans la solidité du profil financier du Groupe.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

En matière de Compliance, l'implication forte de la Direction Générale a porté plus particulièrement dans le domaine de la lutte contre la corruption à l'élaboration d'un Code de conduite anticorruption multilingue. La Direction Générale s'est également assurée de la poursuite des travaux engagés en 2021 avec notamment la mise en place de contrôles comptables anti-corruption dans les entités les plus sensibles du Groupe.

Par ailleurs, la Direction Générale s'est fortement mobilisée dans le cadre du suivi des projets de restructuration du Groupe, notamment le plan de transformation et de modernisation des infrastructures de Hachette Livre France, et le projet de réorganisation de la gouvernance du pôle radios du Groupe.

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2022 aux mandataires sociaux exécutifs

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution au titre de l'exercice 2022 des parts variables suivantes, qui ne seront versées qu'au cours de l'exercice 2023, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

	Poids (% du montant de référence)	Montants de référence (en euros)	Plafonds (% de la rémunération fixe)	Taux d'atteinte appliqué au montant de référence	Montant théorique de la rémunération variable à verser	Rémunérations variables	
						Montant à verser (en euros)	% de la rémunération fixe
Arnaud Lagardère							
Critères quantifiables financiers	70 %	998 200		**Au-delà du plafond**	**Au-delà du plafond**	2 281 458	200 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	15 %	213 900		**1,417**	303 096	*non versé*	
Critères qualitatifs	15 %	213 900	**30 %**	**1,25**	267 375	*non versé*	
Total	**100 %**	**1 426 000**	**200 %**		**Au-delà du plafond**	**2 281 458**	**200 %**
Pierre Leroy							
Critères quantifiables financiers	70 %	420 000		**Au-delà du plafond**	**Au-delà du plafond**	1 105 500	75 %
Critères quantifiables extra-financiers RSE	15 %	90 000		**1,417**	127 530	*non versé*	
Critères qualitatifs	15 %	90 000	**25 %**	**1,25**	112 500	*non versé*	
Total	**100 %**	**600 000**	**75 %**		**Au-delà du plafond**	**1 105 500**	**75 %**

C) RÉMUNÉRATION AU TITRE DE MANDATS

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général s'est vu attribué une rémunération d'un montant de 85 413 € au titre de l'exercice 2022, en application des règles de répartition décrites au chapitre 3.6 ci-après.

Monsieur Pierre Leroy, Censeur, ne s'est vu attribué aucune rémunération au titre de sa participation au Conseil d'Administration et au Comité *ad hoc* au cours de l'exercice 2022.

D) ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 14 mars 2022, dans le cadre de la nouvelle autorisation donnée aux termes de la quarante-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, Monsieur Pierre Leroy s'est vu attribué 35 000 droits à actions gratuites, représentant 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social et valorisée (en norme IFRS) à 779 800 € (soit 30,23 % de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice précédent).

Cette attribution a été soumise aux conditions suivantes conformes au cadre exposé ci-avant.

Période d'acquisition : acquisition des actions le 15 mars 2025, sous réserve du respect de la condition de présence au 14 mars 2025 à minuit.

Conditions de performance à atteindre sur la période 2022-2024 :

Pondération (% d'actions allouées à l'objectif)		Critère	Niveau Seuil	Niveau Cible	Règles d'acquisition
70 %		**Critères financiers internes**			
	25 %	ROCE (Return on Capital Employed ou « taux de rendement des capitaux employés ») = résultat d'exploitation/(fonds propres + dettes) en 2024	**Confidentiel**	**Confidentiel**	Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible
	25 %	Montant cumulé de free cash-flow sur la période 2022-2024			
	20 %	Taux de la marge opérationnelle en 2024			
30 %		**Critères extra-financiers RSE**			
	10 %	Taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés par EcoVadis (ou équivalent)	43 %	67 %	
	10 %	Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs	5,06	4,57	
	10 %	Taux de femmes parmi les top exécutifs	45 %	47 %	

En conformité avec la politique de rémunération, les niveaux seuils et niveaux cibles des trois critères financiers internes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de manière précise pour être à la fois exigeants et cohérents mais le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information. Il sera rendu compte du niveau d'atteinte de l'ensemble des critères financiers et extra-financiers dans le rapport annuel relatif à l'exercice 2024 au cours duquel les actions seront acquises.

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

Conformément à la politique de rémunération, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont bénéficié en 2022 d'une voiture de fonction.

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

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère : 17 364 €** ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy : 16 219 €**.

F) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé les dispositifs de retraite supplémentaire « à droits aléatoires » régi par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, le régime dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux a été fermé à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires et leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

Aucun montant n'a été versé à Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy en 2021 dans le cadre de ce régime. Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2022 à 686 490 € pour chacun de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

Le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 17 décembre 2021 a décidé de mettre en place avec effet rétroactif à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.5 du présent Document d'enregistrement universel, au bénéfice de Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins **75 %** sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixé au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire concerné, étant précisé qu'à titre dérogatoire, et en

conformité avec la réglementation, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'était pas soumise à des conditions de performance.

Les conditions de performance ayant été atteintes, Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy ont chacun acquis des droits représentant 1,25 % de leurs rémunérations de référence respectives au titre de chacun des exercices 2020, 2021 et 2022.

Les droits font l'objet d'un versement de contributions à l'organisme assureur en charge du régime. Le montant des contributions versées à ce titre est établi par un actuaire indépendant. Les cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7 %.

Les montants estimatifs des futures rentes annuelles s'établissaient au 31 décembre 2022 à **70 608 € pour Monsieur Arnaud Lagardère** et à **74 370 € pour Monsieur Pierre Leroy**.

G) 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 et du Directeur Général Délégué.

À l'exception de Monsieur Arnaud Lagardère, Monsieur Pierre Leroy étant salarié de la société Lagardère Management, ce dernier 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 applicables.

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.

H) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Monsieur Arnaud Lagardère n'a perçu aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Au cours de sa réunion du 15 février 2023, le Conseil d'Administration a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, et conformément à la politique de rémunération 2022 approuvée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, d'octroyer à Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué, une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 800 000 €.

Le Conseil d'Administration a décidé d'attribuer cette prime exceptionnelle en considération de la très forte implication de Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du processus d'offre publique d'achat initiée par la société Vivendi SE sur le groupe Lagardère, tant au sein des instances de gouvernance de Lagardère SA via sa participation active aux travaux du Conseil et du Comité *ad hoc* qui ont notamment préparé l'avis motivé du Conseil et la « note en réponse » de Lagardère SA, que vis-à-vis des collaborateurs, dirigeants et institutions représentatives du personnel du Groupe, auprès desquels il a veillé à assurer des communications régulières avec la plus grande transparence possible sur les différentes étapes du processus, ainsi que dans la supervision des interactions menées avec les autorités compétentes (autorités de concurrence, Autorité des marchés financiers (AMF) et Arcom).

Cette rémunération exceptionnelle, qui lui sera versée sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023, représentera un montant équivalent à 54,27 % de sa rémunération fixe.

3.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

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

M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2021		**Exercice 2022**	
	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	1 140 729	1 140 729	**1 140 729**	**1 140 729**
Rémunération variable	1 711 094 (1)	393 750 (1)	**2 281 458 (1)**	**1 711 094 (1)**
Rémunération exceptionnelle	-	-	**-**	**-**
Rémunération allouée à raison d'un mandat	22 319	-	**85 413**	**22 319**
Avantages en nature	17 364	18 616	**17 364**	**17 364**
Total	2 891 506	1 553 095	**3 524 964**	**2 891 506**

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

Monsieur Arnaud Lagardère, actionnaire significatif de la Société, n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions ni actions gratuites depuis 2003.

- **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice :** néant.
- **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice :** néant.
- **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice :** néant.
- **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice :** néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2021	**Exercice 2022**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	2 891 506	**3 524 964**
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Total	**2 891 506**	**3 524 964**

M. Pierre Leroy

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)				
	Exercice 2021		**Exercice 2022**	
	Montants attribués	Montants versés	**Montants attribués**	**Montants versés**
Rémunération fixe	1 474 000	1 474 000	**1 474 000**	**1 474 000**
Rémunération variable	1 105 500 (1)	362 500 (1)	**1 105 500 (1)**	**1 105 500 (1)**
Rémunération exceptionnelle	800 000	-	**800 000**	**800 000**
Rémunération allouée à raison d'un mandat	-	-	**-**	**-**
Avantages en nature	16 219	16 281	**16 219**	**16 219**
Total	**3 395 719**	**1 852 781**	**3 395 719**	**3 395 719**

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

- **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.
- **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.
- **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : 35 000.

Droits à actions de performance attribués en 2021						
Autorisation AG	**Date du plan**	**Nombre attribué**	**Valorisation en norme IFRS**	**Date d'acquisition**	**Date de disponibilité**	**Conditions de performance**
30/06/2021	14/03/2022	35 000	779 800 €	15/03/2025	15/03/2027 (1)	(2)

(1) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles.
(2) Cf. détail au paragraphe 3.8.9 ci-dessous.

- **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : 5 856.

L'obligation légale de conservation des 11 712 actions de performance définitivement acquises par Monsieur Pierre Leroy le 7 avril 2020 au titre du plan du 6 mai 2017 a pris fin le 7 avril 2022. Conformément aux règles de conservation définies en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef, la moitié de ces actions demeure néanmoins soumise à des obligations de conservation conditionnées, d'une part, à la valorisation du portefeuille d'actions détenues par Monsieur Pierre Leroy et, d'autre part, à la cessation de ses fonctions.

- **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : 22 400.

Les 32 000 actions de performance attribuées à Monsieur Pierre Leroy dans le cadre du plan du 14 mai 2019 ont donné lieu à l'acquisition définitive, le16 mai 2022, de 22 400 actions, soit un taux d'attribution global de 70 %, résultant de l'application des conditions de performance prévues dans la décision d'attribution :

Réalisation de l'objectif de progression du Résop Groupe :

- taux moyen de progression annuelle du Résop Groupe sur la période 2019-2021 : (5,63 % + (- 142,94 %) + 253,55 % / 3 = + 38,75 %.

  Niveau d'atteinte de l'objectif = 100 % (supérieur au niveau cible de 5 %) pour 40 % des actions attribuées.

Réalisation de l'objectif de free cash-flow

- Montant cumulé de free cash-flow (hors Capex de croissance) sur la période 2019-2021 : (294 + (-256) + 456) = 494 M€.

  Niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % (inférieur au niveau seuil de 613 M€) pour 20 % des actions attribuées.

Réalisation de l'objectif de Total Shareholder Return

- TSR annuel moyen de la Société sur la période 2019–2021 : 5,9 %.
- TSR annuel moyen du panel de huit concurrents sur la période 2019-2021 : 4,4 %.

  Niveau d'atteinte de l'objectif = 100 % pour 10 % des actions attribuées.

- TSR annuel moyen du CAC Mid 60 sur la période 2019-2021 : 13,3 %.

  Niveau d'atteinte de l'objectif = 0 % pour 10 % des actions attribuées.

Réalisation de l'objectif du critère extra-financier :

- Taux global de femmes cadres exécutifs atteint à fin 2021 : 54 %.

  Niveau d'atteinte de l'objectif = 100 % (supérieur au niveau cible de 45 %) pour 20 % des actions attribuées.

Taux d'atteinte global : 70 %.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées		
	Exercice 2021	**Exercice 2022**
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	3 395 719	**3 395 719**
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	627 640	**779 800**
Total	4 023 359	**4 175 519**

Options de souscription ou d'achat d'actions

Lagardère SA ne procède plus à l'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2008, étant précisé qu'il s'agissait en espèce que de plans d'achat d'actions. Le dernier plan a été mis en œuvre le 14 décembre 2008 et est arrivé à échéance en 2016.

Historique des attributions d'actions de performance

	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n°10	Plan n°11	Plan n°12
Date d'Assemblée	28/04/09	28/04/09	28/04/09	28/04/09	03/05/13	03/05/13	03/05/16	03/05/16	03/05/16	10/05/19	30/06/21	30/06/21
Date d'attribution (*)	31/12/09	17/12/10	29/12/11	25/06/12	26/12/13	01/04/15	09/05/16	06/04/17	16/04/18	14/05/19	24/09/21	14/03/22
Nombre total d'actions attribuées gratuitement (**)	50 000	116 000	104 000	115 017	115 017	96 000	64 000	64 000	64 000	64 000	34 000	35 000
dont nombre attribué à :												
Monsieur Arnaud Lagardère (***)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	25 000	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	34 000	35 000
Monsieur Philippe Camus	25 000	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	29 000	26 000	38 339	38 339	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	-	-
Date d'acquisition des actions	02/04/12 02/04/14	02/04/13	02/04/14	01/04/15	01/04/17	01/04/18	10/05/19	07/04/20	17/04/21	15/05/22	25/09/24	15/03/25
Date de fin de période de conservation (****)	02/04/14	02/04/15	02/04/16	01/04/17	01/04/19	01/04/20	10/05/21	07/04/22	17/04/23	15/05/24	25/09/26	15/03/27
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions acquises au 28 février 2023	42 310	59 547	72 054	104 253	111 036	96 000	47 180	11 712	-	22 400	En cours	En cours
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 690	56 453	31 946	10 764	3 981	0	16 820	52 288	64 000	9 600	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	3 845	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	32 000	9 600	-	
Monsieur Philippe Camus	3 845	29 000	26 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	9 151	1 982	3 588	1 327	0	8 410	26 144	32 000	-	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2022 (**)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34 000	35 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34 000	35 000
Monsieur Philippe Camus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Dominique D'Hinnin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Monsieur Thierry Funck-Brentano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Jusqu'au plan du 14 mai 2019, la Société étant sous la forme d'une société en commandite par actions, l'attribution d'actions de performance dépendait de la Gérance, le Conseil de Surveillance ne faisant qu'encadrer l'attribution. L'attribution d'actions de performance du plan du 24 septembre 2021 et ceux qui s'en suivront dépend aujourd'hui du Conseil d'Administration de la Société.
(**) Après ajustement du 20/06/2014.
(***) Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, ne bénéficie d'aucune action de performance et il n'en bénéficiait pas non plus lorsqu'il était Gérant.
(****) Pour 50 % des actions définitivement acquises, les 50 % restants étant soumis à des obligations de conservation additionnelles (cf. § 3.5.1.3.B ci-dessus).

Autres éléments

Dirigeants Mandataires Sociaux exécutifs	Contrat de travail (1)		Régime de retraite complémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Arnaud Lagardère Fonction : Président-Directeur Général Date de début de mandat : 30 juin 2021 Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026		X	X (2)			X		X
Pierre Leroy Fonction : Directeur Général Délégué Date de début de mandat : 30 juin 2021 Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026	X (1)		X (2)			X (3)		X

(1) S'agissant du non-cumul du mandat social avec un contrat de travail, seuls sont visés par les recommandations Afep-Medef, le Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général dans les sociétés à Conseil d'Administration, le Président du Directoire, le Directeur Général unique dans les sociétés à Directoire et à Conseil de Surveillance et le Gérant dans les sociétés en commandite par actions, de telle sorte que ces dernières ne s'appliquent pas en l'espèce pour Monsieur Pierre Leroy en sa qualité de Directeur Général Délégué de la Société.
(2) Voir paragraphe 3.5.1.2.C B) / 3.5.2.1 F).
(3) Voir paragraphe 3.5.1.3.C B) / 3.5.2.1 S).

RATIOS D'ÉQUITÉ

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentés ci-après :

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

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

La société Lagardère SA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluant pas les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, rattachés à une société tierce.

Les tableaux ci-dessous présentent ainsi les informations requises, d'une part, (i) sur le périmètre correspondant à la société Lagardère SA, conformément aux termes des dispositions impératives de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et, d'autre part, (ii) sur le périmètre correspondant à **l'ensemble des sociétés françaises contrôlées exclusivement par Lagardère SA au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce**, conformément à la recommandation 27.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère. **Le périmètre couvre ainsi 100 % des effectifs en France.**

Pour chacun des exercices 2018 à 2022, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

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

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les montants indiqués incluent également les valorisations (en norme IFRS) des **actions gratuites, attribuées au cours de l'exercice**. Il convient toutefois de préciser que cette valorisation, qui est celle des droits initialement attribués, ne correspond par principe pas à la valorisation des actions effectivement livrées à la fin de la période d'acquisition, qui dépend, elle, à la fois (i) du cours de bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées. Sur ce dernier volet, il est précisé que sur les plans attribués en 2018 et 2019, le taux global moyen de livraison des actions au Directeur-Général Délégué a été de 35 %. Par ailleurs, la valeur des actions au jour de leur livraison ne correspond toujours pas à une rémunération versée aux dirigeants puisque les actions ne peuvent en toute hypothèse pas être cédées avant au moins deux années et doivent encore être conservées au-delà pour 50 % d'entre elles. Il convient par ailleurs de noter qu'aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué au cours de l'exercice 2020.

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

Enfin, les critères de performance retenus sont les critères financiers utilisés pour la détermination de la part variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, à savoir :

(i) au titre des exercices 2017 à 2020 :

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

(ii) au titre des exercices 2021 et 2022 :

- le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Resop) ; et,
- le free cash-flow.

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

Au titre de l'exercice 2022, il est constaté que la rémunération moyenne est en baisse par rapport aux exercices précédents, s'expliquant par le départ de collaborateurs de la Société intervenu en 2022, ce qui baisse de façon mécanique cette moyenne.

En revanche, la rémunération médiane en 2022 retrouve son niveau médian par rapport à 2018 et 2019, mais reste néanmoins supérieure aux deux exercices précédents (2020 et 2021), s'expliquant par un rétrécissement des écarts des rémunérations des salariés de la Société, opérés notamment par des augmentations de salaire.

Au titre de l'exercice 2022, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère et les rémunérations moyenne et médiane de la Société et du Groupe sont significativement en hausse comparés à l'exercice précédent. Cette évolution s'explique essentiellement par le montant de la rémunération annuelle variable attribuée en 2021 et versée en 2022 qui était en augmentation substantielle par rapport à celui versé en 2021. Cet écart résulte de l'atteinte du plafond de la rémunération variable annuelle en raison de la surperformance des critères financiers alors que la rémunération variable annuelle versée en 2021 avait été fortement impactée par la crise sanitaire de Covid-19 avec des parts variables financières nulles.

Pour Monsieur Arnaud Lagardère, les ratios obtenus pour l'exercice 2022 reviennent à leur niveau médian avec une tendance croissante qui a été brutalement arrêtée en raison de la crise sanitaire et qui se répercute sur les ratios de l'exercice 2021.

En revanche, les ratios obtenus au titre de l'exercice 2022 pour Monsieur Pierre Leroy sont nettement supérieurs aux précédents exercices. De la même manière, cette augmentation s'explique, à l'instar de Monsieur Arnaud Lagardère, par une augmentation substantielle du montant de la rémunération annuelle variable attribuée en 2021 et versée en 2022, et également, mais dans une moindre mesure, par l'augmentation du nombre de droits à actions gratuites de performance qui lui a été attribué au titre de l'exercice 2022 comparé aux exercices précédents.

M. Arnaud Lagardère

	2018	2019	2020	2021	**2022**
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 445 529	2 768 929	2 672 455	1 534 479	**2 851 823**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	328 974	352 018	277 431	299 002	**245 902**
Ratio vs rémunération moyenne Société	7	8	10	5	**12**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	251 902	260 472	212 681	221 728	**250 954**
Ratio vs rémunération médiane Société	10	11	13	7	**11**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	56 468	56 098	52 338	52 301	**53 941**
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	43	49	51	29	**53**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	50 535	50 745	50 675	50 901	**51 214**
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (*)	48	55	53	30	**56**
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet	**Sans objet**
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	318,2	482,5	513,6	Sans objet	**Sans objet**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)	**238**
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)	**456**

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

M. Pierre Leroy

	2018	2019	2020	2021	**2022**
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	2 702 440 (*)	2 722 380 (*)	2 123 367	2 464 140 (*)	**3 631 623 (*)**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	328 974	352 018	277 431	299 002	**245 902**
Ratio vs rémunération moyenne Société	8	8	8	8	**15**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	251 902	260 472	212 681	221 728	**250 954**
Ratio vs rémunération médiane Société	11	10	10	11	**14**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	56 468	56 098	52 338	52 301	**53 941**
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	48	49	41	47	**67**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (**) (en €)	50 535	50 745	50 675	50 901	**51 214**
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (**)	42	43	42	36	**56**
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	+6,74	+2,14	+5,63	Sans objet	**Sans objet**
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	318,2	482,5	513,6	Sans objet	**Sans objet**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(155)	**238**
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	(256)	**456**

(*) Montant incluant la valorisation IFRS de 34 000 droits à actions de performance. Aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué en 2020. Le taux global moyen de livraison des actions attribuées en 2016, 2017 et 2018 est de 31 %. Les actions une fois livrées doivent en toute hypothèse être conservées pendant au moins deux ans et pour 25 % jusqu'à la cessation des fonctions.

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

3.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

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 2022 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumis, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-77 II et L. 22-10-34 du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

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

Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	1 140 729 €	▸ La rémunération fixe brute attribuée en 2022 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	1 711 094 € (montant attribué au titre de 2021 approuvé à 99,60 % lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 - 7e résolution)	2 281 458 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable basée : • à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2022 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, • à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2022 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes top exécutives, émission de CO_2 et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). – une part qualitative à hauteur de 15 % 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 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▸ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 1 212 100 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 213 900 €, soit un montant de référence global de 1 426 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▸ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 200 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 30 % de la rémunération fixe. ▸ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a été plafonnée à 200 % de sa rémunération fixe annuelle en 2022.
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 dirigeant mandataire social exécutif, depuis 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	▸ Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2022.
Rémunération à raison d'un mandat	22 319 €	85 413 €	▸ Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2022 correspond à la rémunération de ses mandats de Président du Conseil d'Administration et de membre du Comité *ad hoc* (jusqu'en septembre 2022 pour ce dernier mandat), soit 3,56 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	17 364 €	▸ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
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 2022, 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 20,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2022. ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2022 dans le cadre de ce régime. ▸ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1er janvier 2020 et reconduit en 2022. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▸ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2022, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2022. ▸ Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle brute acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 70 608 €, dont un montant brut de 25 710 € acquis au titre de l'exercice 2022 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 F). ▸ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2022.

Pierre Leroy

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	1 474 000 €	▸ La rémunération fixe brute attribuée en 2022 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	1 105 500 € (montant attribué au titre de 2021 approuvé à 99,53 % lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 - 8e résolution)	1 105 500 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable basée : • à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2022 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, • à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2022 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes top exécutives, émission de CO_2 et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). – une part qualitative à hauteur de 15 % 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 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▸ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 510 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 90 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % 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 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy a été plafonnée à 75 % de sa rémunération fixe annuelle en 2022.
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.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	779 800 €	▸ Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2022 de l'attribution de 35 000 droits à actions de performance, représentant 0,025 % du capital social. ▸ L'acquisition définitive de ces actions en 2025 est subordonnée, outre à une condition de présence de deux ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2022-2024 (la « Période de Référence ») : – **pour 25 % des actions :** atteinte au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un niveau de ROCE (« Return on Capital Employed »), avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; – **pour 25 % des actions :** atteinte d'un montant cumulé du free cash-flow au cours de la Période de Référence, avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; – **pour 20 % des actions :** atteinte au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de marge opérationnelle, avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; – **30 % des actions :** trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, dont, (i) à hauteur de 10 %, l'atteinte d'un taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis (ou équivalent) (rapportée à la dépense fournisseurs à risques RSE élevés totale) de 67 %, avec un seuil de déclenchement à 43 %, (ii) à hauteur de 10 % l'atteinte d'un taux d'émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 partiel rapportés aux effectifs de 4,57, avec un seuil de déclenchement à 5,06, et (iii) à hauteur de 10 %, l'atteinte à fin 2024 d'un taux de femmes top exécutives égal à 47 %, avec un seuil de déclenchement à 45 %. ▸ Pour chacune de ces six conditions, 100 % des actions allouées à la condition seront acquises dès lors que le niveau cible de l'objectif sera atteint ou dépassé, 0 % des actions allouées à la condition ne sera acquises dès lors que le niveau seuil de l'objectif ne sera pas atteint et l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées à la condition entre le niveau seuil et le niveau cible de l'objectif. ▸ Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de deux ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions. ▸ Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration le 14 mars 2022, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 (42e résolution). ▸ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	800 000 €	800 000 €	▸ Monsieur Pierre Leroy s'est vu attribuer par le Conseil d'Administration une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 800 000 € au titre de l'exercice 2022 pour saluer sa très forte implication dans le cadre du processus d'offre publique d'achat initiée par la société Vivendi SE sur le groupe Lagardère, tant au sein des instances de gouvernance de Lagardère SA, via sa participation active aux travaux du Conseil et du Comité *ad hoc*, que vis-à-vis des collaborateurs, dirigeants et institutions représentatives du personnel du Groupe, auprès desquels il a veillé à assurer des communications régulières avec la plus grande transparence possible sur les différentes étapes du processus, ainsi que dans la supervision des interactions menées avec les autorités compétentes (autorités de concurrence, Autorité des marchés financiers (AMF) et Arcom (voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 H du Document d'enregistrement universel).
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	▸ Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu attribuer ni verser aucune rémunération au titre de son mandat de Censeur au sein du Conseil d'Administration en 2022.
Avantages en nature	N/A	16 219 €	▸ 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 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (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 la loi « PACTE » et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime en vigueur au sein de Lagardère Management a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires 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 2022, 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 26,61 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2022 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 F). ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022 dans le cadre de ce régime. ▸ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1er janvier 2020 et reconduit en 2022. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Pierre Leroy acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▸ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2022, Monsieur Pierre Leroy a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de chacun de l'exercice 2022. ▸ Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle brute acquise pour Monsieur Pierre Leroy s'établit à un montant global de 74 370 €, dont un montant brut de 25 710 € acquis au titre de l'exercice 2022. ▸ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de ce régime en 2022.

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

Les dispositions des articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce fixent un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des mandataires sociaux.

Le présent chapitre 3.6 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration de la Société pour 2023** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022** aux membres du Conseil.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

3.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 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 dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. La répartition de cette somme est ensuite déterminée dans la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

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

Dans le cadre de sa mission de recommandation auprès du Conseil d'Administration en matière de rémunération des mandataires sociaux, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE avait procédé en 2021 à une revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour vérifier son alignement avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des agences de conseil en vote, etc.) ainsi qu'avec les pratiques de place observées.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 15 février 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de maintenir le montant de l'enveloppe globale annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration s'élevant à 997 500 € et de conserver les critères de répartition.

Les critères de répartition de cette rémunération, applicables depuis l'exercice 2022, sont les suivants, étant précisé que 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 **deux parts supplémentaires** ;
- chaque membre du **Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE** a droit à **deux parts supplémentaires** ;
- chaque membre du **Comité *ad hoc*** a droit à **deux parts supplémentaires** ;
- les **Présidences** tant du Conseil que des Comités, hors Comité *ad hoc*, 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**, conformément aux Statuts.

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).

La politique ainsi mise en œuvre prend en compte la présence effective des membres aux réunions des Conseil et Comités pour la détermination d'une **part variable prépondérante** et permet d'aboutir à une rémunération mesurée, équilibrée et équitable qui respecte parfaitement l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société.

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.

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

3.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Les règles de répartition de la rémunération des membres qui s'appliquaient en 2021 (versée en 2022) étaient différentes de celles exposées dans la politique de rémunération décrite ci-dessus.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a approuvé la transformation de la Société de société en commandite par actions en société anonyme.

Ainsi du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, la Société a fonctionné sous la forme de commandite, dotée d'une Gérance et d'un Conseil de Surveillance, puis, du 30 juin au 31 décembre 2021, sous la forme d'une société anonyme dotée d'un Conseil d'Administration.

En raison de cette transformation, l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 a également approuvé deux séries de politiques de rémunération visant à être appliquées par la Société en 2021 successivement sous sa forme de société en commandite, puis de société anonyme. Dans la volonté d'assurer une continuité et une stabilité des principes de rémunération tant vis-à-vis de la Société que de ses actionnaires, ces deux séries de politiques de rémunération ont néanmoins été établies de manière strictement identiques.

En conséquence, la rémunération globale annuelle allouée par l'Assemblée Générale au Conseil, qui était de l'ordre de 700 000 €, a été répartie, pour moitié, pour rémunérer le Conseil d'Administration en fonction à compter du 30 juin 2021 jusqu'au 31 décembre 2021.

Les critères de répartition de cette rémunération 2021 sont décrits dans le Document d'enregistrement universel 2021 à la section 2.6.2.1.

Au titre de l'exercice 2022, et en application des règles de répartition exposées dans la politique de rémunération 2023 décrite ci-dessus, identique à celle de 2022, les membres du Conseil d'Administration ont perçu les rémunérations brutes suivantes :

(en €)	En 2022 au titre de 2021 (1)(3)	En 2023 au titre de 2022
Virginie Banet	69 746,38	**144 134,17**
Valérie Bernis	38 043,48	**120 111,81**
Laura Carrere	31 702,90	**72 067,09**
Fatima Fikree	38 043,48	**65 581,05**
Marie Flavion	N/A	**3 431,77**
Noëlle Genaivre	12 681,16	**60 627,87**
Pascal Jouen	12 681,16	**72 067,09**
Arnaud Lagardère	22 318,84	**85 412,84**
Véronique Morali	69 746,38	**192 178,90**
Joseph Oughourlian	7 608,70	**N/A**
Arnaud de Puyfontaine	12 681,16	**24 022,36**
René Ricol	N/A	**30 238,08**
Nicolas Sarkozy	27 898,55	**115 993,90**
Montant total (2)	**343 152,19**	**985 866,93**

(1) Il est rappelé que compte tenu de la décision de la transformation de la Société en société anonyme le 30 juin 2021, les membres du Conseil d'Administration ont exercé leur mandat uniquement sur le second semestre 2021.
(2) Montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.
(3) Il est précisé, à toutes fins utiles, que Monsieur Patrick Valroff s'est vu verser en 2022 un montant brut de 73 387,10 € dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance de la Société au cours du premier semestre 2021, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (résolution n°10 adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA

3.7.1 CONVENTION D'ASSISTANCE

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Président-Directeur Général de Lagardère SA, apporte au Groupe un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie des membres du Comité Exécutif, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant, depuis 2020, Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « réglementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la Convention d'Assistance était égale au montant des charges exposées dans le cadre de la mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la Convention d'Assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge.

Ces charges encourues par Lagardère Management sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit. Les travaux du Comité d'Audit, qui portent sur le détail des modalités et coûts de mise en œuvre de la Convention d'Assistance et leur évolution, sont restitués au Conseil d'Administration dans le cadre de l'examen visé à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce.

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

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 92 % pour 2022), regroupe les rémunérations des membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées (taxe sur les salaires, contribution sur les actions de performance attribuées) et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

Conformément à la réglementation applicable, les rémunérations sont décrites en détails dans le rapport annuel publié par la Société. En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, depuis 2014, les rémunérations attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumises au vote des actionnaires et recueillent toujours des taux d'approbation élevés. Depuis l'exercice 2020, la politique encadrant ces rémunérations est elle-même soumise au vote des actionnaires conformément au dispositif légal de say on pay contraignant.

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

La deuxième catégorie de charges, qui représente environ 5,6 % en 2022, correspond à l'environnement de travail des membres du Comité Exécutif (bureaux, matériels et mobiliers, salles de réunion, prestations de secrétariat, voitures de services, télécommunications, etc.).

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

Enfin, la troisième et dernière catégorie, qui représente environ 2,4 % en 2022, regroupe les autres frais divers encourus pour l'exercice de la mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère (selon un schéma identique aux frais d'environnement), (ii) à des honoraires de consultants extérieurs auxquels Lagardère Management a été amenée à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

* * *

Pour l'exercice 2022, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 14 février 2023 et par le Conseil d'Administration le 15 février 2023, s'élève à 34,23 M€ contre 24,74 M€ en 2021. La charge salariale totale comptabilisée est de 31,51 M€ (contre 21,96 M€ en 2021). Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Ce montant de 31,51 M€ tient notamment compte du montant provisionné pour les parts variables et exceptionnelles de rémunération dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation demeurent conditionnés à l'approbation de l'Assemblée Générale 2023 dans le cadre des votes say on pay. L'augmentation significative de la charge salariale totale par rapport à l'exercice 2021 s'explique par le départ d'un membre du Comité Exécutif Groupe qui a donné lieu au versement en 2022 d'indemnités transactionnelles de fin de contrat (17 M€ charges comprises).

Compte tenu des autres dépenses susvisées (frais d'environnement facturés par le groupe Lagardère stables à 1,9 M€ et autres frais divers pour 0,77 M€, également stables par rapport à 2021), le total des charges s'élève à 34,23 M€ contre 24,74 M€ en 2021.

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

Comme indiqué plus haut, en application de l'Avenant conclu le 28 décembre 2022, sur autorisation du Conseil d'Administration du 9 décembre 2022, la marge annuelle contractuelle de 10 % plafonnée à 1 M€ qui s'appliquait depuis 2004 n'a pas été appliquée en 2022.

L'avenant prévoit également la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer au groupe Lagardère le règlement de sommes dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 et l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à ce régime, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire.

Le Conseil d'Administration a retenu que la conclusion de cet avenant était conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où celui-ci :

- met fin à la marge annuelle contractuelle de 10 % plafonnée à 1 million d'euros, avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022 ;
- met fin à toute exposition potentielle du groupe Lagardère au titre du régime de retraite à droits aléatoires et prévoit le principe d'un reversement à Lagardère Ressources de sommes qui pourraient éventuellement, dans le futur, être récupérées par Lagardère Management au titre de ce régime.

La conclusion de cet Avenant sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

3.7.2 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant – Voir le paragraphe 3.3.2.

3.7.3 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2022 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2022 directement ou par personne interposée entre, d'une part, son Directeur Général, son Directeur Général Délégué, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SA contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

3.8 CAPITAL SOCIAL RFA

3.8.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.8.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 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.

3.8.1.2 ÉVOLUTION SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2018	Attribution d'actions gratuites aux salariés	384 440	2 345 084		802 258 128,60	131 517 726
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	384 440	2 345 084		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	97 800	596 580		800 509 624,60	131 231 086
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	97 800	596 580		799 913 044,60	131 133 286
2019	Attribution d'actions gratuites aux salariés	59 000	359 900		800 272 944,60	131 192 286
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	59 000	359 900		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	522 012	3 184 273		803 097 317,80	131 655 298
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	522 012	3 184 273		799 913 044,60	131 133 286
2020	Attribution d'actions gratuites aux salariés	289 188	1 764 046,80		801 677 091,40	131 422 474
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	289 188	1 764 046,80		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	157 830	962 763		800 875 807,60	131 291 116
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	157 830	962 763		799 913 044,60	131 133 286
2021	Attribution d'actions gratuites aux salariés	133 867	816 589		800 729 633,30	131 267 153
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	133 867	816 589		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	348 050	2 123 105		802 036 149,60	131 481 336
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	348 050	2 123 105		799 913 044,60	131 133 286
	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution d'actions aux Associés Commandités au titre de la transformation de la Société en société anonyme	10 000 000	61 000 000		860 913 044,60	141 133 286
2022	Attribution d'actions gratuites aux salariés	308 570	1 882 277		862 795 321,60	141 441 856
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	308 570	1 882 277		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	150 670	919 087		861 832 131,60	141 283 956
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	150 670	919 087		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	159 859	975 139,90		861 888 184,50	141 293 145
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	159 859	975 139,90		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 200	568 520		861 481 564,60	141 226 486
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 200	568 520		860 913 044,60	141 133 286

L'évolution du capital social, telle que présentée ci-dessus, résulte essentiellement de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions autodétenues.

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

3.8.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

3.8.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2022, la Société détenait directement 451 768 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 €, représentant 0,32 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 9 192 321,66 €, soit 20,35 € par action.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2022 (19,77 €), la valeur nette comptable de ce portefeuille s'élève à 8 931 788,96 €.

3.8.2.2 PROGRAMMES DE RACHATS D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2022

Au cours de l'exercice 2022, et sur la base des autorisations données par les assemblées des 30 juin 2021 et 22 avril 2022, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans les programmes de rachat d'actions 2021/2022 et 2022/2023 :

1. Animation du marché

La Société a résilié le 17 juin 2022 le contrat de liquidité qu'elle avait conclu avec Kepler Cheuvreux le 7 octobre 2008, étant rappelé que son exécution avait été suspendue à compter du 16 septembre 2021, date de début de la période de pré-offre visant les titres de la Société (avis AMF n° 221C2405), et n'avait jamais repris.

À la clôture du compte de liquidité, les moyens suivants étaient disponibles et ont été restitués à la Société :

- 157 643 actions ;
- 2 289 068,04 euros.

La Société a conclu en date du 30 septembre 2022 un nouveau contrat de liquidité avec Exane ayant pris effet le 1er octobre 2022 pour une première période de trois (3) mois s'achevant le 31 décembre 2022, renouvelable ensuite par tacite reconduction pour des périodes successives de douze (12) mois, à chaque 31 décembre.

Pour la mise en œuvre du contrat de liquidité, un million d'euros a été affecté au compte de liquidité.

Au cours du dernier trimestre 2022, la Société a, dans le cadre de son nouveau contrat de liquidité conclu avec Exane :

- acquis 41 933 actions pour un prix global de 774 462,88 €, soit un prix moyen de 18,47 € par action ;
- vendu 37 369 actions pour un prix global de 685 322,79 €, soit un prix moyen de 18,34 € par action.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le 11 janvier 2023 le bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2022, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. Allocation d'actions aux salariés

En 2022, la Société n'a procédé à aucune allocation d'actions aux salariés.

3. Réduction de capital

La Société a annulé 712 299 actions dans le cadre de quatre réductions du capital social concomitantes à des augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Ré-allocations partielles à d'autres finalités

La Société a réaffecté 712 299 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2022

À la fin de l'exercice 2022, les 451 768 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,32 % du capital, étaient ainsi affectées :

- 447 204 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés », représentant 0,32 % du capital pour un prix de revient global de 9 103 181,46 € ;
- 4 564 actions affectées à l'objectif « animation du marché », représentant 0,003 % du capital pour un prix de revient global de 89 140,10 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 AVRIL 2022

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 22 avril 2022 a autorisé le Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir un nombre d'actions Lagardère SA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum, après retraitement des actions détenues directement par la Société, de 12 953 825 actions au 28 février 2022) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 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.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de 18 mois à compter du 22 avril 2022, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 18 mai 2022 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 23 avril 2022 et le 28 février 2023, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. Animation du marché

Dans le cadre du contrat de liquidité visé ci-dessus, et plus précisément concernant la période allant du 4 octobre 2022, date effective de la mise en œuvre de ce contrat, au 28 février 2023, elle a acquis 77 086 actions pour un montant global de 1 504 232 €, soit un prix moyen de 19,51 € par action, et vendu 68 606 actions pour un montant global de 1 323 858 €, soit un prix moyen de 19,30 €, sur le marché.

2. Allocation d'actions aux salariés

Dans le cadre de la résiliation du contrat de liquidité avec Kepler Cheuvreux, la Société s'est vu restituer 157 643 actions qu'elle a affecté à l'objectif « attribution aux salariés ».

3. Réduction de capital

La Société a annulé 253 059 actions dans le cadre de deux réductions du capital social concomitantes à deux augmentations de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions simples et de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. Réallocation partielle à d'autres finalités

La Société a réaffecté 253 059 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 de renouveler cette autorisation.

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

3.8.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

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

3.8.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2022, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2016.

3.8.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Les actions devant normalement être livrées aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées entre 2023 et 2025 suite aux attributions gratuites des plans 2019, 2021 et 2022, seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 1 731 370 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,23 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas dans le passé. Il convient par ailleurs de noter qu'aucun plan d'actions gratuites n'a été attribué au cours de l'exercice 2020.

3.8.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a renouvelé l'ensemble des autorisations financières précédemment approuvées lors de l'Assemblée Générale mixte du 10 mai 2019.

Dans ce cadre, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à procéder :

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 80 M€ ;
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 300 M€ ;
  - endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€ ;
  - à l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de 300 M€ ;
  - à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

Dans une logique de développement de l'actionnariat salarié de la Société, et pour répondre aux premières attentes des salariés en la matière, le Conseil d'Administration a décidé d'élargir le bénéfice des plans d'actions gratuites et d'actions de performance à un plus grand nombre de collaborateurs.

À ce titre, l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 a renouvelé, par anticipation, les autorisations à conférer au Conseil d'Administration en matière d'attribution gratuites d'actions et d'actions de performance en augmentant le plafond annuel de celles-ci de 0,8 % à 1,6 % par année civile. Ainsi le Conseil d'Administration est autorisé à procéder :

- à l'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 1,6 % du nombre d'actions composant le capital social ;
- à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,025 % du nombre d'actions composant le capital social, ce plafond étant resté inchangé.

Ces deux nouvelles autorisations ont été conférées pour une durée de 38 mois à compter du 22 avril 2022, mettant fin et remplaçant les autorisations de même objet données par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

En 2022, seules les autorisations relatives à l'attribution d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance ont été utilisées.

Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par les Assemblées Générales des 30 juin 2021 et 22 avril 2022 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Assemblée générale du 22 avril 2022			
Attributions gratuites d'actions	38 mois		
Actions gratuites (17e résolution)		▸ **0,8 % du capital/an** ▸ **Montant nominal maximal : ~ 6,9 M€/an**	Un plan d'attribution gratuite d'actions simples et un plan d'attribution d'actions de performance ont été mis en place par le Conseil d'Administration le 14 mars 2022 portant sur une attribution totale de 806 800 droits à actions gratuites simples et de performance, représentant 0,57 % du capital, au profit de 408 bénéficiaires (1).
Actions de performance (hors DMSE (2)) (16e résolution)		▸ **0,8 % du capital/an** ▸ **Montant nominal maximal : ~ 6,9 M€/an**	
Actions de performance aux DMSE (16e résolution)		▸ **0,025 % du capital/an/DMS** ▸ **Montant nominal maximal : ~ 0,2 M€/an/DMS**	
Assemblée générale du 30 juin 2021			
Augmentation du capital social	26 mois	**Plafond global (montant nominal maximal) des titres de créances : 1 500 M€**	
Augmentation de capital avec DPS (3) (32e résolution)		**Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital 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	Néant
Augmentation de capital sans DPS (3) :		**Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 80 M€**	
▸ Offre au public avec droit de priorité (33e résolution)		**Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec DPS : 300 M€** ▸ Montant nominal maximal : 160 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Délai de priorité de 5 jours de bourse minimum ▸ Décote maximale de 5 %	Néant
▸ Offre au public sans droit de priorité (34e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 80 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Décote maximale de 5 %	Néant
▸ Placement privé article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier		▸ Montant nominal maximal : 80 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Décote maximale de 5 %	Néant
▸ Offres publiques d'échange		▸ Montant nominal maximal : 80 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
▸ Apports en nature		▸ Montant nominal maximal : 80 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
Greenshoe (3) (36e résolution)		▸ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes (39e résolution)		▸ Montant nominal maximal : 300 M€ ▸ Rompus ni négociables ni cessibles	Néant
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (40e résolution)		▸ Plafond annuel : 0,5 % ▸ Décote maximale de 30 % ▸ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement	Néant

(1) Dont 393 400 droits à actions simples au profit de 368 bénéficiaires et 413 400 droits à actions gratuites de performance au profit de 40 bénéficiaires.
(2) DMSE : Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs de Lagardère SA.
(3) Soumise aux limitations globales pour les augmentations et les emprunts résultant des émissions (38e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021).

3.8.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

3.8.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2022

- Nombre d'actionnaires : 39
- Nombre d'actions : 10 926 867, soit 7,74 % du capital.

3.8.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2022

- 10 105 664 actions appartenant à Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management), représentant 7,16 % du capital, sont nanties au bénéfice de BNP Paribas, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 19 avril 2022, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.
- 808 453 actions appartenant à Arjil Commanditée-Arco, société contrôlée par Monsieur Arnaud Lagardère, représentant 0,57 % du capital, sont également nanties au bénéfice de BNP Paribas, aux termes d'une convention de gage de compte d'instruments financiers en date du 7 novembre 2022, jusqu'au remboursement de la dette dont elles constituent la garantie.

3.8.6 MARCHÉ DES TITRES

3.8.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2022 : 141 133 286
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2022 : 141 133 286
- Compartiment A
- Code mnémonique : MMB
- Code ISIN : FR0000130213
- Place de cotation : Euronext Paris

3.8.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)

Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2018	129 858 508	1,30	Néant	1,30	168,82
2019	130 566 820	1,30	Néant	1,30	169,74
2020 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0
2021 (*)	0	0,00	N/A	0,00	0
2022	140 433 023	0,50	Néant	0,50	70,217

(*) Face aux enjeux de solidarité et de responsabilité imposés par le contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la Gérance, quand la Société revêtait alors la forme d'une commandite par actions, a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, de ne procéder à aucune distribution de dividende en 2020 et en 2021 au titre des résultats 2019 et 2020.

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

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

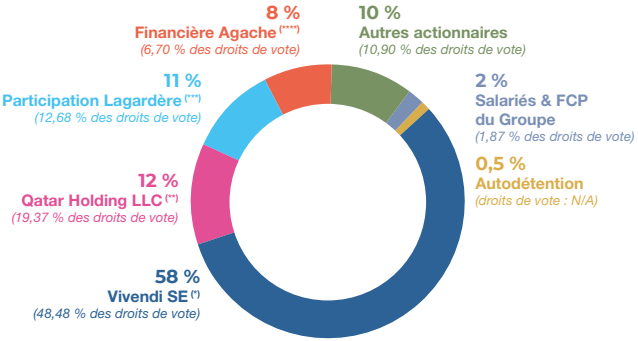
	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2019										
Janvier	23,74	28 janv.	21,36	07 janv.	22,83	22,53	22,60	7 068 807	159,31	22
Février	23,51	01 fév.	22,01	12 fév.	22,75	22,69	22,65	5 138 861	116,30	20
Mars	24,93	15 mars	22,35	26 mars	22,92	23,15	23,15	6 844 119	159,84	21
Avril	25,26	23 avr.	22,96	01 avr.	24,26	24,03	24,04	5 164 539	124,53	20
Mai	24,66	07 mai	21,34	23 mai	21,80	22,69	22,61	7 477 238	167,88	22
Juin	23,70	13 juin	21,76	03 juin	22,90	22,93	22,96	6 006 637	137,78	20
Juillet	23,16	04 juil.	20,48	31 juil.	20,50	22,29	22,22	5 551 338	122,78	23
Août	20,56	01 août	18,59	15 août	19,37	19,48	19,43	7 016 800	136,63	22
Septembre	21,56	20 sept.	18,85	03 sept.	20,30	20,27	20,31	8 804 948	180,09	21
Octobre	20,66	29 oct.	19,15	08 oct.	20,02	20,11	20,09	7 357 319	147,44	23
Novembre	21,06	12 nov.	18,93	06 nov.	19,83	20,29	20,24	6 156 268	124,17	21
Décembre	20,26	13 déc.	18,80	20 déc.	19,43	19,61	19,54	6 940 069	135,06	20
2020										
Janvier	19,76	02 janv.	17,15	31 janv.	17,15	18,87	18,71	7 886 283	146,93	22
Février	18,70	12 fév.	15,45	28 fév.	15,66	18,04	18,00	11 909 045	210,55	20
Mars	16,12	02 mars	8,14	17 mars	11,50	11,50	11,26	21 897 214	246,08	22
Avril	18,20	20 avr.	11,20	01 avr.	14,80	14,65	14,85	12 278 459	184,92	20
Mai	15,73	26 mai	10,91	22 mai	12,62	13,32	13,16	9 749 560	128,73	20
Juin	14,48	08 juin	11,60	15 juin	12,67	12,85	12,83	10 827 157	139,64	22
Juillet	14,70	23 juill.	11,61	31 juill.	12,85	13,66	13,69	11 606 984	155,09	23
Août	16,74	31 août	12,51	03 aout	16,62	14,84	15,04	6 010 770	89,42	21
Septembre	21,46	30 sept.	14,35	22 sept.	21,12	17,36	17,60	11 271 281	203,67	22
Octobre	28,48	08 oct.	18,45	29 oct.	18,77	23,16	23,20	8 692 122	204,41	22
Novembre	22,40	26 nov.	18,14	02 nov.	19,67	19,92	19,90	4 784 290	94,59	21
Décembre	21,36	29 déc.	19,00	01 déc.	20,48	20,24	20,32	2 788 041	56,52	22
2021										
Janvier	20,94	4 janv.	18,70	11 janv.	19,20	19,49	19,40	2 838 832	55,16	20
Février	23,98	23 fév.	19,20	01 fév.	22,28	21,60	21,77	2 608 524	57,04	20
Mars	24,28	10 mars	21,58	25 mars	22,42	22,93	22,98	2 134 195	49,16	23
Avril	24,62	26 avr.	22,02	30 avr.	22,38	22,74	22,74	2 108 882	48,40	20
Mai	22,62	03 mai	19,20	13 mai	20,92	20,31	20,24	3 235 404	65,81	21
Juin	21,58	08 juin	19,92	16 juin	20,84	20,96	20,96	1 922 604	39,99	22
Juillet	23,68	30 juil.	20,10	19 juil.	23,54	21,30	21,37	2 442 230	53,33	22
Août	23,96	02 août	21,00	20 août	23,40	23,01	23,07	1 326 679	30,65	22
Septembre	23,90	16 sept.	18,60	15 sept.	22,84	22,16	21,97	8 500 819	18,91	22
Octobre	23,08	04 oct.	22,52	11 oct.	22,84	22,67	22,70	1 763 166	40,06	21
Novembre	23,50	25 nov.	22,66	26 nov.	22,86	22,96	23,01	1 886 300	43,44	22
Décembre	24,50	29 déc.	22,80	03 déc.	24,38	23,91	23,99	3 059 152	73,35	23
2022										
Janvier	24,56	05 janv.	24,00	21 janv.	24,14	24,28	24,25	1 341 912	32,49	21
Février	25,00	22 fév,	24,06	10 fév,	25,38	24,51	24,59	3 390 020	83,92	20
Mars	25,48	14 mars	24,84	07 mars	25,34	25,33	25,33	3 292 043	83,25	23
Avril	25,54	13 avr.	24,92	25 avr.	24,96	25,28	25,28	2 194 306	55,51	19
Mai	25,12	27 mai	24,76	25 mai	25,00	24,97	24,98	1 744 917	43,59	22
Juin	25,06	01 juin	16,25	30 juin	16,41	21,85	21,29	1 682 902	34,11	22
Juillet	19,27	27 juil.	16,30	01 juil.	18,31	17,54	17,59	508 246	8,94	21
Août	19,30	01 août	15,50	25 août	16,00	17,37	17,15	536 890	9,06	23
Septembre	16,70	06 sept.	13,43	16 sept.	15,16	15,33	15,22	1 261 347	18,54	22
Octobre	17,69	31 oct.	15,04	05 oct.	17,69	16,24	16,34	253 384	4,15	21
Novembre	20,12	30 nov.	16,88	03 nov.	19,21	18,57	18,66	324 619	6,10	22
Décembre	20,62	13 déc.	18,82	16 déc.	20,04	19,74	19,79	413 057	8,06	21
2023										
Janvier	21,34	24 janv.	19,99	06 janv.	20,44	20,71	20,71	242 813	5,04	22
Février	22,42	16 févr.	20,04	13 févr.	21,44	20,97	20,99	202 896	4,30	20

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

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2022 de la Société. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SA.

3.8.8 RÉPARTITION DU CAPITAL – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2022



(*) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil légal en date du 21 décembre 2021. À noter que les droits de vote rattachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital ne sont pas exerçables et ce jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de Lagardère SA par les autorités de la concurrence, de sorte que la participation effective de Vivendi SE s'élève à 22,46 % des droits de vote exerçables et 22,31 % des droits de vote théoriques.

(**) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil reçue par la Société le 20 décembre 2021.

(***) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 3 novembre 2021. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

(****) Sur la base de la participation indiquée dans la dernière déclaration de franchissement de seuil légal en date du 14 octobre 2021. Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding et Arjil Commanditée-Arco.

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

Actionnariat	Situation au 31/12/2022				Situation au 31/12/2021				Situation au 31/12/2020			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Vivendi SE (1)	81 380 480	57,66	48,48	48,35	63 693 239	45,13	37,27	37,02	38 296 855	29,20	22,62	22,41
Qatar Holding LLC (2)	16 254 216	11,52	19,37	19,32	16 254 216	11,52	19,02	18,90	17 091 585	13,03	20,19	20,00
Participation Lagardère (3)	15 675 447	11,11	12,68	12,65	15 611 486	11,06	12,42	12,34	9 521 625	7,26	11,25	11,14
Financière Agache (4)	11 250 977	7,97	6,7	6,68	14 073 643	9,97	8,24	8,18	10 163 504	7,75	6,00	6,00
Autres actionnaires	13 818 370	9,79	10,90	10,86	27 861 769	19,74	21,06	20,90	51 832 004	39,54	37,25	37,18
Salariés & FCP du Groupe	2 302 028	1,63	1,87	1,87	2 479 430	1,76	1,99	1,98	2 637 085	2,01	2,69	2,34
Autodétention	451 768	0,32	-	0,27	1 159 503	0,82	-	0,68	1 590 628	1,21	_	0,93
Total (5)	141 133 286	100	100	100	141 133 286	100	100	100	131 133 286	100	100	100

(1) Il est précisé que, conformément aux règles applicables au contrôle des concentrations, Vivendi SE n'exercera pas les 25 305 448 droits de vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital, ni les 17 687 241 droits de vote attachés aux 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre (1), de sorte que la participation effective de Vivendi SE s'élève à 22,87 % des droits de vote exerçables et 22,81 % des droits de vote théoriques, jusqu'à l'autorisation par les autorités de concurrence de la prise de contrôle de la Société.
(2) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 3 novembre 2021. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.
(3) Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital, Lagardère SAS, LM Holding et Arjil Commanditée-Arco.
(4) Sur la base de la participation indiquée dans la déclaration de franchissement de seuil statutaire reçue par la Société le 30 mai 2022.
(5) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Au 31 décembre 2022, les salariés du Groupe détenaient 1,63 % du capital social de la Société, dont une quote-part s'élevant à 0,34 % était détenue, soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2022, le capital social était réparti entre 27 150 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société contre 45 279 au 31 décembre 2021, cette forte réduction s'expliquant essentiellement par la participation de nombreux actionnaires à l'Offre (1).

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices est présentée ci-dessus et tient ainsi compte de (i) l'attribution d'actions ordinaires aux Associés Commandités dans le cadre de la transformation de la Société en société anonyme en juin 2021, (ii) de l'acquisition par Vivendi SE des 25 305 448 actions détenues par Amber Capital UK LLP intervenue en décembre 2021 et (iii) de l'acquisition par Vivendi SE des 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre en 2022. Il est précisé que, conformément aux règles applicables au contrôle des concentrations, Vivendi n'exercera pas les droits de vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital, ni aux 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre et disposera ainsi de 22,81 % des droits de vote théoriques de la Société jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle par les autorités de concurrence.

3.8.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
30 mai 2022	Vivendi SE	50 % du capital à la hausse le 25 mai 2022

3.8.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société a connaissance du concert suivant :

- concert formé par Monsieur Arnaud Lagardère et les quatre sociétés qu'il contrôle, Lagardère SAS, LM Holding, Arjil Commanditée-Arco et Lagardère Capital (ex-Lagardère Capital & Management).

(1) Les termes commençant par une majuscule ont la définition qui leur est donnée dans la note d'information visée par l'AMF sous le n° 22-106, reprise dans note en réponse visée par l'AMF sous le n° 22-107, lesquelles notes sont aussi disponibles sur le site Internet de la Société.

3.8.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. article 17 des statuts de la Société) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale au 31 décembre 2022 s'élève à 167 850 915.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait, au 31 décembre 2022, à 168 298 119.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale, qui s'élevait à 167 850 915 au 31 décembre 2022.

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

3.8.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Monsieur Arnaud Lagardère, à titre personnel et au travers des sociétés qu'il contrôle : Lagardère SAS, LM Holding, Lagardère Capital (ex-Lagardère Capital & Management) et Arjil Commanditée-Arco, détenait, au 31 décembre 2022, 11,11 % du capital et 12,68 % des droits de vote en Assemblée Générale à cette même date. Conformément aux dispositions statutaires (cf. § 2.9.1), une partie des actions détenues par Monsieur Arnaud Lagardère et ses sociétés Lagardère Capital et Lagardère SAS disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, la société Vivendi SE détenait, au 31 décembre 2022, 57,66 % du capital et 48,48 % des droits de vote en Assemblée Générale, étant précisé que les droits de vote attachés aux 25 305 448 actions acquises auprès d'Amber Capital en 2021 et aux 17 687 241 actions acquises dans le cadre de l'Offre, représentant ensemble 25,61 % des droits de vote en Assemblée Générale et 25,55 % des droits de vote théoriques, ne pourront pas être exercés jusqu'à l'autorisation de la prise de contrôle de la Société par les autorités de concurrence, de sorte que la participation effective de Vivendi SE, au 31 décembre 2022, s'élevait à 22,87 % des droits de vote en Assemblée Générale et 22,81 % des droits de vote théoriques.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait au 31 décembre 2022, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,52 % du capital et 19,37 % des droits de vote en Assemblée Générale. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, la société Financière Agache détenait au 31 décembre 2022, 7,97 % du capital et 6,7 % des droits de vote en Assemblée Générale.

À la connaissance de la Société, il n'existe au 31 décembre 2022 aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

3.8.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2022, il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres de Lagardère SA.

3.8.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Lagardère SA est la société faîtière du groupe Lagardère dont l'organigramme simplifié au 31 décembre 2022 figure au paragraphe 1.3 du Document d'enregistrement universel.

3.8.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, vous trouverez ci-après les informations requises relativement aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2022 concernant les attributions gratuites d'actions.

***

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

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

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

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

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

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

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

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2022

712 299 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2022.

Elles ont toutes été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves et ont donné lieu à une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat.

Ce volume global de 712 299 actions gratuites définitivement acquises se décompose comme suit :

- 308 570 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 8 avril 2019 ;
- 150 670 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 16 avril 2018 ;
- 159 859 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites du plan émis le 14 mai 2019 ;
- 93 200 actions ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites des plans émis le 10 octobre 2019.

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2022

Sur la base de l'autorisation donnée par votre Assemblée Générale le 30 juin 2021 (42e et 43e résolution), le Conseil d'Administration a procédé, le 14 mars 2022, à l'attribution de 806 800 droits à action gratuite (représentant 0,572 % du nombre d'actions composant le capital) à 408 bénéficiaires, salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, répartis de la façon suivante :

- 393 400 droits à actions gratuites (représentant 0,279 % du nombre d'actions composant le capital à la date du 31 décembre 2022) à 368 bénéficiaires ;
- 413 400 droits à actions de performance (représentant 0,293 % du nombre d'actions composant le capital à la date du 31 décembre 2022) à 40 bénéficiaires.

Condition de présence de trois années

Les 408 bénéficiaires devront n'avoir ni démissionné ni avoir été licenciés ou révoqués pour faute grave ou lourde au 14 mars 2025 à minuit, étant précisé que cette condition est renforcée pour le Directeur Général Délégué, dont les droits aux actions gratuites de performance seront, conformément à la politique de rémunération 2022 qui lui est applicable, 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 (3) ans.

Période d'acquisition

La période d'acquisition a été fixée à trois ans, soit une acquisition définitive le 15 mars 2025.

Conditions de performance

Les 413 400 droits à actions de performance sont soumis à six conditions de performance, en plus de celle liée à la période d'acquisition, dont la moitié relève de critères financiers, représentant une pondération totale de 70 %, et l'autre moitié de critères extra-financiers, ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 30 %. La performance atteinte sur chacun de ces six critères est appréciée sur la période de référence 2022-2024 (la « Période de Référence »).

Objectifs financiers

- **Objectif de ROCE (« Return on Capital Employed » ou « taux de rendement des capitaux employés »)**

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

L'acquisition définitive de 25 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de rendement des capitaux employés « ROCE » (« Return on Capital Employed »), compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Objectif 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.

L'acquisition définitive de 25 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Lagardère au cours de la Période de Référence d'un montant cumulé de free cash-flow compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Objectif de marge opérationnelle**

Le taux de marge, calculé en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires, pour refléter la rentabilité des activités, est également un indicateur clé de pilotage de la stratégie du Groupe.

L'acquisition définitive de 20 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation du groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de marge opérationnelle compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Objectifs extra-financiers

L'acquisition définitive de 30 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du groupe Lagardère dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, ayant chacun un poids égal (soit 10 % pour chaque critère), à savoir :

- **Taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évalué par EcoVadis (ou équivalent)**

Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis (ou équivalent) (rapportée à la dépense fournisseurs à risques RSE élevés totale) compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- **Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs**

Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 (émissions liées aux consommations d'énergie directe), scope 2 (émissions liées aux consommations d'énergie indirecte) et d'une partie du scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels et domicile-travail), rapportées aux effectifs, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

▸ **Taux de femmes parmi les top exécutifs**

Pour 10 % des actions attribuées : l'atteinte par le groupe Lagardère à fin 2024 d'un taux de femmes parmi les top exécutifs (population d'environ 365 personnes définie dans le cadre de la politique de mixité des instances dirigeantes du Groupe) compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Pour chacune de ces six (6) conditions de performance :

- les niveaux seuils et cibles sont fixés par le Conseil d'Administration ;
- 100 % des actions allouées au titre de cet objectif seront acquises dès lors que le niveau cible sera atteint ;
- 0 % des actions allouées au titre de cet objectif seront acquises dès lors que le niveau seuil ne sera pas atteint ;
- l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées au titre de cet objectif entre le niveau seuil et le niveau cible.

Une synthèse présentant les conditions de performance figure à la section 3.5.2 du présent Document d'enregistrement universel (partie rémunération).

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2022

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2022 ou en cours au 31 décembre 2022 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
16/04/2018	812 460	311 140	501 320	0
08/04/2019	474 990	18 350	311 320	145 320
14/05/2019	232 370	72 511	159 859	0
10/10/2019	100 000	6 800	93 200	0
24/09/2021	783 000	-	-	783 000
14/03/2022	806 800	3 750	-	803 050
Totaux	**3 209 620**	**412 551**	**1 065 699**	**1 731 370**

***

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

Le 30 juin 2022, la société Ice Participations, entité de la branche Lagardère Publishing, a procédé à l'attribution définitive de 242 316 actions gratuites à chacun de ses deux Directeurs Généraux Délégués.

Il n'a été procédé, au cours de l'exercice 2022, à aucune autre attribution d'actions gratuites par les sociétés ou groupements liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et par les sociétés contrôlées par Lagardère SA au sens de l'article L. 233-16 du même code.

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

1. Au cours de l'exercice écoulé, Monsieur Pierre Leroy, salarié de Lagardère Management et Directeur Général Délégué de Lagardère SA s'est vu attribuer, dans le cadre du plan de performance du 14 mars 2022, 35 000 droits à actions de performance (représentant 0,025 % du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2022 et une valeur totale, en norme IFRS, de 779 800 €).

   Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef et de celles du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de la Société, cette attribution s'est faite dans le respect du cadre fixé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA qui, lors d'une réunion du 14 mars 2022, a confirmé les modalités relatives aux plafonds et aux obligations de conservation applicables aux attributions d'actions gratuites bénéficiant au Directeur Général Délégué.

2. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.
3. Au cours de l'exercice écoulé, trois salariés de Lagardère SA se sont vu attribuer un nombre total de 8 400 droits à actions gratuites de performance (représentant 0,006 % du nombre d'actions composant le capital social au 31 décembre 2022 et une valeur totale, en norme IFRS, de 187 152 €, soit un nombre moyen de droits à actions attribués par personne de 2 800, représentant une valeur, en norme IFRS, de 62 384 €).
4. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

RFA

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après.

3.9.1 STRUCTURE DU CAPITAL, PARTICIPATIONS DIRECTES OU INDIRECTES DANS LE CAPITAL DE LAGARDÈRE SA

Les informations relatives à la structure du capital et aux participations directes et indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 (déclaration de franchissement de seuils) et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites à la section 3.8 du présent document.

3.9.2 RESTRICTIONS STATUTAIRES À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE ET AUX TRANSFERTS D'ACTIONS OU LES CLAUSES DES CONVENTIONS PORTÉES À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les statuts de Lagardère SA prévoient :

- l'attribution d'un droit de vote double après quatre ans de détention ininterrompue (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- une obligation de déclaration de franchissement de seuil de 1 % des droits de vote. En cas de non-respect de cette obligation, 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 dans les deux années suivant la date de régularisation (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- la détention de 150 actions minimum par chacun des membres du Conseil d'Administration, à l'exception des membres représentant les salariés (cf. article 11 des statuts de la Société et article 4.4 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Il n'existe pas d'autres restrictions liées aux transferts d'actions ou de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, à l'exception de celles qui sont présentées à la section 3.3.4 du présent chapitre.

3.9.3 DÉTENTEURS DE TITRES COMPORTANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX SUR LAGARDÈRE SA

Il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux.

3.9.4 MÉCANISMES DE CONTRÔLE PRÉVUS PAR UN ÉVENTUEL SYSTÈME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Conformément au règlement intérieur du fonds commun de placement d'entreprise, dénommé FCPE « Lagardère Actionnariat », les droits de vote attachés aux actions détenues par les salariés ou les anciens salariés du Groupe sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de Surveillance dudit fonds à l'effet de les représenter à l'Assemblée Générale.

Conformément aux missions qui lui sont attribuées en application de l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier, le Conseil de Surveillance décide de l'apport des titres.

Au 31 décembre 2022, le FCPE « Lagardère Actionnariat » détenait 481 491 actions représentant 0,34 % du capital social et 0,56 % de droits de vote en Assemblée Générale.

3.9.5 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LAGARDÈRE SA A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D'ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

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

3.9.6 RÈGLES APPLICABLES À LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AINSI QU'À LA MODIFICATION DES STATUTS

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration sont décrites à l'article 12 des statuts (cf. Annexe A1 du présent document) et dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (cf. Annexe A2 du présent document).

Les règles relatives à la modification des statuts sont décrites à l'article 19 des statuts.

3.9.7 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article 231-40 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions ne peut être utilisée en période d'offre publique.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne peut décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription pendant la durée de toute offre publique visant les titres de Lagardère SA.

3.9.8 PRINCIPAUX ACCORDS CONCLUS PAR LAGARDÈRE SA QUI SONT MODIFIÉS OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LAGARDÈRE SA

À la connaissance de la Société et à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, la plupart des contrats de financement, décrits à la section 1.5.2 du document précité, auxquels la Société est partie stipulent des clauses d'exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle.

3.9.9 ACCORDS PRÉVOYANT DES INDEMNITÉS POUR LES SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LAGARDÈRE SA S'ILS DÉMISSIONNENT OU SONT LICENCIÉS SANS CAUSE RÉELLE ET SÉRIEUSE OU SI LEUR EMPLOI PREND FIN EN RAISON D'UNE OFFRE PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités pour le Président-Directeur Général, le Directeur Général Délégué ou les quatre salariés de la Société en cas de démission ou si leurs fonctions prenaient fin en raison d'une offre publique.

3.10 ANNEXES

RFA

3.10.1 STATUTS DE LAGARDÈRE SA

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 : « Lagardère 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 règlementation.

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

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

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 tenu 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 sept 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 règlementation.

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.

3.10.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LAGARDÈRE SA (adopté le 30 juin 2021)

Soucieux de l'application des pratiques de gouvernement d'entreprise au sein de la société Lagardère SA (la « Société »), le Conseil d'Administration, statuant collégialement, a adopté le présent règlement intérieur qui vise :

- à préciser et compléter ses modalités d'organisation et de fonctionnement ; et
- à rappeler certaines règles déontologiques et légales au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

En cas de difficulté d'interprétation entre les stipulations du présent règlement intérieur et celles des statuts, les secondes prévaudront, sous réserve des règles de majorités spécifiques prévues à l'article 3 du présent règlement intérieur.

Il a uniquement un caractère interne ; il n'est pas opposable aux tiers. Il ne peut être invoqué que par la Société à l'égard des mandataires sociaux ou des personnes participant aux réunions du Conseil d'Administration ou de ses Comités spécialisés. Il ne peut pas être invoqué par des tiers ou par des actionnaires à l'encontre de la Société ou de ses mandataires sociaux.

ARTICLE 1 ATTRIBUTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration délibère sur les questions relevant de sa compétence en vertu de la loi et les statuts et agit en toute circonstances dans l'intérêt social de la Société.

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 considérant, notamment les enjeux sociaux et environnementaux de son activité conformément à la loi (article L. 225-35 du Code de commerce) et aux statuts de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées, le cas échéant, par le présent règlement intérieur :

- est compétent pour convoquer l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion ;
- autorise les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- autorise les cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société, conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;
- nomme, remplace ou révoque :
  - le Président du Conseil d'Administration,
  - le Directeur Général,

- et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués ;

- nomme, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Adjoints ;
- approuve toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- détermine les pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués et du ou des Directeurs Généraux Adjoints ;
- peut coopter un administrateur ;
- établit la politique de rémunération des mandataires sociaux (administrateurs, Président du Conseil d'Administration, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués) et détermine les éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;
- nomme les membres des Comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du présent règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- autorise le Directeur Général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, selon les conditions qu'il déterminera.

À cet effet, le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre.

Le Conseil d'Administration nomme, parmi ses membres personnes physiques, un Président pour une durée qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur et est rééligible. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille également au fonctionnement efficace des organes sociaux. Il coordonne les travaux du Conseil d'Administration avec ceux des Comités.

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-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 peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tous autres mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

ARTICLE 2 MEMBRES INDÉPENDANTS

Le Conseil d'Administration s'efforcera, dans la mesure du possible, de comprendre une proportion de membres indépendants correspondant à la moitié des membres du Conseil en fonction, hors membres représentant les salariés.

L'indépendance d'un administrateur est arrêtée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ; l'administrateur intéressé peut, s'il le souhaite, prendre part à la délibération concernant sa qualification à l'égard du critère d'indépendance et, en toute hypothèse, présenter sur ce sujet toutes observations utiles au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Les critères qui doivent être utilisés par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE afin de déterminer si un administrateur peut être considéré comme indépendant sont les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et examinée au cas par cas par le Conseil d'Administration au regard de cette grille d'analyse.

Le Conseil d'Administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

La qualification d'administrateur indépendant est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat des administrateurs.

Les conclusions de l'examen, par le Conseil d'Administration, de la qualification d'indépendant sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

ARTICLE 3 RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil arrête chaque année, pour l'année à venir sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions.

Les réunions doivent être d'une durée suffisante pour délibérer utilement sur l'ordre du jour.

Un membre du Conseil d'Administration peut donner par écrit mandat à un autre membre du Conseil d'Administration de le représenter à une séance du Conseil d'Administration.

Chaque membre du Conseil d'Administration ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration reçue par application de l'alinéa précédent.

Les dispositions des deux alinéas précédents sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

L'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer un Censeur, personne physique choisie parmi ou en dehors des actionnaires, aux fins d'assister le Conseil d'Administration. L'Assemblée Générale peut à tout moment le révoquer. Le Conseil d'Administration fixe sa rémunération. 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, sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations. Toutes les obligations des administrateurs aux termes des présentes sont applicables au Censeur.

Les Directeurs Généraux Délégués, s'ils ne sont pas membres du Conseil d'Administration, participeront aux réunions du Conseil d'Administration, sauf décision contraire du Conseil d'Administration. À cet effet, les Directeurs Généraux Délégués sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration.

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.

Les convocations sont faites dans un délai raisonnable avant la réunion (ce délai pouvant être court en cas d'urgence dûment justifiée) et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel 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 sept 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.

Les réunions du Conseil d'Administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les séances du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil. En cas d'empêchement du Président, elles sont présidées par le Vice-Président du Conseil. En cas d'empêchement ou en cas d'absence du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne son Président de séance.

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

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par exception, les décisions suivantes sont prises par le Conseil d'Administration dans les conditions de majorité qualifiée stipulées ci-après :

- **cessions d'actifs importants :** toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Média (radio et presse écrite) ne pourra être décidée sans l'accord préalable du Conseil d'Administration pris à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises), étant précisé que toute modification du présent Règlement Intérieur ayant pour conséquence de modifier le mode de prise de décision de telles décisions devra être approuvée à la même majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (par exemple, 7 membres sur 11, quel que soit le quorum, si le Conseil d'Administration compte 11 membres) ;
- **nomination du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués :** conformément aux statuts, pendant une durée de six ans à compter du 30 juin 2021, les décisions de révocation et de remplacement du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, ou la nomination d'un nouveau Directeur Général ou de nouveaux Directeurs Généraux Délégués ou Directeurs Généraux Adjoints, seront prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises (étant précisé que le Directeur Général et/ou le Directeur Général Délégué, s'ils sont administrateurs, pourront prendre part au vote sur ces délibérations) (par exemple, 8 membres sur 11, quel que soit le quorum, si le Conseil d'Administration compte 11 membres) ;
- **rémunération du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués :** conformément aux statuts, pendant une durée de six ans à compter du 30 juin 2021, les décisions relatives à la fixation de la rémunération du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, si elles portent sur un abaissement desdites rémunérations ou un durcissement de leurs conditions, devront être prises à la majorité des deux tiers des membres du Conseil d'Administration, quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises ; étant précisé que les autres décisions relatives à la fixation de ces rémunérations seront prises par le Conseil d'Administration à la majorité simple des membres du Conseil d'Administration de la Société.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Conseil d'Administration peuvent, dans les conditions permises par la loi et la réglementation applicable, participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, incluant la conférence téléphonique (les « **Moyens de Télécommunication** »). Le Président s'assure que ces moyens permettent l'identification des membres du Conseil d'Administration et garantissent leur participation effective à la réunion du Conseil d'Administration, dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue. Afin de garantir l'identification et la participation effective à la réunion du Conseil d'Administration, ces Moyens de Télécommunication doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Toute personne participant à la réunion à distance doit décliner son identité, la présence de toute personne extérieure au Conseil devant être signalée et approuvée par l'ensemble des administrateurs participant à la réunion.

Les membres du Conseil d'Administration participant aux réunions du Conseil d'Administration en ayant recours aux Moyens de Télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf en ce qui concerne l'adoption des décisions spécifiquement exclues par la loi, notamment celles prévues aux articles L. 232-1 et L. 233-16 du Code de commerce (établissement des comptes sociaux et comptes consolidés annuels ainsi que des rapports mentionnés auxdits articles).

Le procès-verbal devra mentionner l'identité des administrateurs qui ont participé à distance à la réunion, la nature du moyen de communication utilisé ainsi que tout incident de transmission survenu au cours de la réunion et qui en a perturbé le déroulement.

Les documents permettant aux membres du Conseil l'accomplissement de leur mission leur sont transmis en temps utile. Les membres du Conseil d'Administration reçoivent avec la convocation l'ordre du jour de la séance du Conseil d'Administration ainsi que les éléments nécessaires à leur réflexion et leur permettant de prendre une décision éclairée sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Il est tenu un registre de présence signé par les membres du Conseil participant à la séance et qui, le cas échéant, doit mentionner quel est le nom des membres participant aux délibérations par des Moyens de Télécommunication.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont retranscrites dans un procès-verbal, signé par le Président de séance et au moins un administrateur ou, en cas d'empêchement du Président de séance, par deux administrateurs au moins. Les procès-verbaux sont conservés conformément aux dispositions réglementaires et aux statuts.

Le procès-verbal de chaque séance indique le nom des membres présents physiquement ou par Moyens de Télécommunication, représentés, excusés ou absents. Il fait état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Le procès-verbal de séance résume les débats et précise de façon claire les délibérations du Conseil d'Administration. Il doit mentionner les questions soulevées, les réserves émises et, le cas échéant, l'identité des membres ayant exprimé un vote contraire aux délibérations.

Chaque membre reçoit communication d'une copie du procès-verbal de la séance du Conseil à laquelle il a participé dès l'établissement du procès-verbal, et dans toute la mesure du possible au plus tard dans les quinze (15) jours suivant la tenue de chaque séance.

Chaque membre du Conseil a droit au remboursement des frais de voyage et de déplacement raisonnables occasionnés dans l'exercice de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Une fois par an, le Conseil débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des Comités spécialisés du Conseil) dont il est rendu compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, dans les cas limitativement prévus par la loi, les décisions du Conseil d'Administration peuvent aussi être prises par voie de consultation écrite à la demande du Président du Conseil d'Administration.

En cas de consultation écrite, à la demande du Président, le secrétaire du Conseil adresse à chaque administrateur et Censeur par tout moyen de communication, y compris électronique, le texte du projet de la ou des décisions, les documents nécessaires à l'information des membres du Conseil d'Administration et la date à laquelle l'auteur de la convocation doit recevoir le vote de l'administrateur. Sauf accord unanime des administrateurs, ce délai de réponse ne peut pas être inférieur à cinq (5) jours à compter de la date d'envoi de la consultation écrite.

Le vote s'exprime par « oui » ou « non » pour chaque décision, étant rappelé que le Censeur a un vote purement consultatif. La réponse est adressée au secrétaire du Conseil par tout moyen, y compris électronique. Tout administrateur n'ayant pas répondu dans le délai imparti est considéré comme s'étant abstenu.

Le secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote. Le cas échéant, cette information mentionne les commentaires exprimés par les administrateurs. Les décisions sont formalisées dans un procès-verbal, signé et retranscrit dans le registre des décisions du Conseil.

ARTICLE 4 DEVOIRS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il est rappelé que la Société, comme indiqué dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise, a déclaré se conformer aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Les règles ci-après s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration, selon le cas, personnes physiques et personnes morales, comme aux représentants permanents des personnes morales membres du Conseil d'Administration.

4.1 Obligations générales

Avant d'accepter ses fonctions, chaque membre du Conseil d'Administration s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières à sa charge. Les membres du Conseil d'Administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes légaux et réglementaires, les statuts de la Société et le règlement intérieur dont le Conseil s'est doté.

Chacun des membres du Conseil d'Administration doit s'assurer du respect des dispositions législatives et réglementaires régissant les fonctions de membre du Conseil d'Administration d'une société anonyme ainsi que des dispositions des statuts de la Société et du présent règlement intérieur du Conseil d'Administration, et notamment des règles relatives :

- à la définition des pouvoirs du Conseil d'Administration ;
- au cumul de mandats ;
- aux incompatibilités et incapacités ;
- aux conventions conclues directement ou indirectement entre un membre du Conseil d'Administration et la Société ; et
- à la détention et à l'utilisation d'informations privilégiées ou confidentielles.

Les membres du Conseil d'Administration font part au Conseil d'Administration et au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de toute situation de conflits d'intérêts financiers et/ou commerciaux, même potentielle et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

4.2 Obligation de confidentialité et de réserve

Les administrateurs doivent respecter les règles de confidentialité qui s'imposent aux membres d'un Conseil d'Administration aux termes de la loi.

En cas d'invitation à une séance du Conseil d'Administration ou aux travaux préparatoires d'une telle séance d'un tiers n'ayant pas la qualité d'administrateur, le Président du Conseil lui rappelle ses obligations de confidentialité relatives aux informations recueillies lors de la séance concernée ou préalablement à celle-ci.

4.3 Obligations de diligence – Cumul des mandats

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Chaque membre du Conseil d'Administration s'engage à être assidu :

- en assistant dans la mesure du possible, le cas échéant, par des Moyens de Télécommunication, à toutes les réunions du Conseil ;
- en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- en assistant aux réunions des Comités créés par le Conseil d'Administration dont il serait membre.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

Le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents utiles ou nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Par ailleurs, les administrateurs peuvent, par le biais du Président du Conseil d'Administration, demander à la Société la transmission de certains documents auxquels la loi leur donne accès et qu'ils jugeraient utiles ; ces transmissions doivent s'effectuer par tous moyens permettant d'en assurer la confidentialité.

Chaque membre du Conseil est astreint au respect des règles légales relatives au cumul des mandats applicables aux sociétés anonymes. Le membre du Conseil qui se trouverait ou viendrait à se trouver en contravention avec ces règles devra régulariser sa situation dans les trois (3) mois. Chaque administrateur doit tenir informé le Conseil d'Administration des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux Comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

4.4 Détention d'actions de la Société

Les membres du Conseil s'efforcent de posséder un nombre relativement significatif d'actions. Ainsi, il est demandé à chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) de détenir en compte nominatif pur 150 actions de la Société.

ARTICLE 5 COMITÉ D'AUDIT

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité d'Audit ayant notamment pour mission :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés de la Société et ses filiales (désignées ensemble le « **Groupe** » ou le « **groupe Lagardère** ») avant leur soumission au Conseil ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la qualité, de l'exhaustivité, de l'exactitude et de la sincérité des états financiers ;

- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à désignation par l'Assemblée Générale ou lors du renouvellement de ces derniers ainsi que sur leur rémunération ;
- de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ;
- d'examiner les conventions liant les sociétés du Groupe aux dirigeants de la Société ;
- de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions. Il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit est composé de trois à sept membres, en ce compris son Président, et dont les deux tiers au moins, dont le Président, ont la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et des Membres Liés à une Entreprise concurrente (tel que ce terme est défini en Annexe 1). Au moins un des membres indépendants du Comité devra présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Le Président du Comité d'Audit rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

ARTICLE 6 COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ayant notamment pour mission :

- En matière de composition du Conseil et des Comités :
  - définir les critères de sélection des futurs candidats ;
  - faire des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et les profils des candidats.
- En matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux :
  - donner un avis consultatif au Conseil d'Administration sur le projet de nomination ou de renouvellement du Président-Directeur Général (ou du Directeur Général, selon le cas) ainsi que, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
  - veiller à la préparation de l'avenir quant à la composition des instances dirigeantes de la Société, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.
- En matière de rémunération :
  - proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil d'Administration qui est soumis à l'Assemblée Générale ;
  - proposer au Conseil d'Administration la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et des Comités, Président du Conseil, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués), qui est soumise à l'Assemblée Générale ;
  - proposer au Conseil d'Administration les éléments de rémunérations en conformité avec la politique applicable.
- En matière de gouvernance :
  - examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code Afep-Medef ;
  - piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des Comités ;
  - apprécier les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil d'Administration et le Groupe (en lien avec le Référent Ring fencing si le dispositif de Ring fencing a lieu de s'appliquer) et faire des propositions au Conseil d'Administration incluant éventuellement tout aménagement spécifique de ce dispositif apparaissant pertinent pour traiter des cas particuliers ;
  - revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la Direction Générale, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.
- En matière de développement durable (RSE) :
  - procéder à l'examen des principaux risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale et de la politique RSE menée ;
  - passer en revue les systèmes reporting, d'évaluation et de contrôle afin de permettre au Groupe de produire une information extra-financière fiable ;
  - examiner les grands axes de la communication aux actionnaires et aux autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
  - examiner et suivre les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notations extra-financière.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE est composé de trois à cinq membres, dont la majorité, dont le Président, a la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et des Membres Liés à une Entreprise concurrente (tel que ce terme est défini en Annexe 1).

Le Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

ARTICLE 7 ADOPTION – MODIFICATION

Le présent règlement intérieur entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil à la majorité simple de ses membres. Toutes modifications et/ou adjonctions du présent règlement intérieur sont votées par le Conseil à la majorité simple de ses membres, étant précisé toutefois que toute modification du présent règlement intérieur ayant pour conséquence de modifier la majorité qualifiée relative à la prise de décision concernant toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Média (radio et presse écrite), telle que prévue à l'article 3 du présent règlement intérieur, devra être approuvée à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration.

Le présent règlement intérieur sera communiqué à chaque administrateur préalablement à son entrée en fonction.

ANNEXE 1

DISPOSITIF DE RING FENCING

1. PRÉAMBULE

Le droit de la concurrence interdit les accords et les pratiques concertées entre deux ou plusieurs entreprises qui ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence.

Les échanges d'informations entre concurrents peuvent constituer une entente illicite dès lors qu'ils sont de nature à réduire, pour les participants au marché, l'incertitude sur le fonctionnement concurrentiel de celui-ci en augmentant artificiellement sa transparence ou en facilitant la coordination de leurs comportements.

Sont prohibés les échanges entre concurrents qui portent sur des informations sensibles et non publiques. Sont considérées comme sensibles les informations stratégiques des entreprises actives sur le marché en cause, notamment, et sans que cette liste soit exhaustive, celles qui ont trait aux prix, aux coûts, aux marges, aux volumes des ventes et parts de marchés, aux fournisseurs et clients, aux business plans détaillés, aux budgets, aux investissements ou projets importants, aux performances et résultats obtenus (les « **Informations Sensibles** »).

Les mesures exposées dans la présente Annexe, désignées sous le terme de Ring fencing, ont ainsi pour objet de prévenir l'échange d'informations sensibles et, plus largement, toute entente illicite entre entreprises concurrentes au sein du Conseil d'Administration et des Comités de la Société.

2. CHAMP D'APPLICATION

La présente Annexe définit les restrictions et obligations particulières qui s'appliquent, outre les devoirs prévus à l'article 4 du Règlement Intérieur, aux membres du Conseil d'Administration désignés sur proposition d'une entreprise concurrente du groupe Lagardère.

La notion d'entreprise concurrente désigne cumulativement (i) toute société qui intervient directement sur un ou plusieurs marchés de produits ou de services sur lesquels le groupe Lagardère intervient, (ii) toute société appartenant à son groupe et (iii) toute personne physique qui contrôlerait directement ou indirectement celles-ci ou leur serait liée (« **Entreprise concurrente** »).

Aux fins du présent Article, est réputée appartenir au même groupe qu'une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute personne contrôlée par cette société ; toute personne détenant le contrôle de cette société ; et toute personne contrôlée directement ou indirectement par une même personne que celle détenant le contrôle de cette société. La notion de contrôle est définie conformément au Règlement (CE) n° 139/2004.

3. DEVOIRS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NOMMÉS SUR PROPOSITION D'UNE ENTREPRISE CONCURRENTE DU GROUPE LAGARDÈRE

Les devoirs des membres du Conseil d'Administration désignés sur proposition d'une Entreprise concurrente du groupe Lagardère diffèrent selon qu'ils sont (i) liés à l'Entreprise concurrente par un contrat de travail, un mandat de dirigeant ou d'administrateur ou une relation d'affaire significative (« **Membres Liés à une Entreprise concurrente** ») ou (ii) indépendants de l'Entreprise concurrente (« **Membres Indépendants** »).

3.1 Devoirs des Membres Liés à une Entreprise concurrente

3.1.1 Incompatibilités

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent exercer aucune fonction de quelque nature que ce soit au sein d'une société **directement** concurrente du groupe Lagardère (i.e. une société appartenant à l'Entreprise concurrente qui exerce elle-même les activités concurrentes sur le ou les marché(s) en cause).

Dans l'hypothèse où un Membre Lié à une Entreprise concurrente exercerait de telles fonctions préalablement à sa nomination en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société, il s'engage à y mettre un terme dès avant sa nomination effective en tant que membre du Conseil d'Administration de la Société.

Cette incompatibilité s'applique tout au long du mandat du Membre Lié à une Entreprise concurrente au Conseil d'Administration de Lagardère SA et pour une durée d'un an suivant le terme dudit mandat.

À l'issue de leur mandat de membre du Conseil d'Administration de Lagardère SA, les Membres Liés à une Entreprise concurrente peuvent, s'ils le souhaitent, demander au Conseil d'Administration de la Société la levée, totale ou partielle, de l'incompatibilité définie aux paragraphes 9 et 11 ci-dessus.

Le Conseil d'Administration de la Société statue sur cette demande à la majorité simple, après avis conjoint du Référent Ring fencing et d'un tiers indépendant, tenant compte de la durée du mandat du Membre Lié à l'Entreprise concurrente, de sa participation effective aux réunions du Conseil d'Administration de Lagardère SA et des informations qui lui ont été communiquées au titre de son mandat.

3.1.2 Devoirs des Membres Liés à une Entreprise concurrente au sein du Conseil d'Administration

a. Accès à l'information

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente reçoivent les documents remis aux membres du Conseil d'Administration (ordres du jour des réunions du Conseil d'Administration, dossiers de séance, data packs, procès-verbaux, etc.) dans une version expurgée de l'ensemble des Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

Dans l'hypothèse où plusieurs Membres Liés à une Entreprise concurrente seraient destinataires de ces documents, ils sont établis en autant de versions que nécessaire pour que chaque Membre lié à une Entreprise concurrente ait accès à une version expurgée des seules Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé sa nomination.

b. Participation des Membres liés à une Entreprise concurrente aux réunions du Conseil d'Administration

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente reçoivent les convocations aux réunions du Conseil d'Administration et peuvent participer à ses réunions, physiquement ou en ayant recours aux Moyens de Télécommunications, dans les conditions suivantes.

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente peuvent participer aux discussions relatives à tous sujets ne donnant pas lieu à l'évocation d'Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente doivent quitter la réunion (physiquement ou, le cas échéant, en se déconnectant du Moyen de Télécommunication utilisé) lorsque les sujets discutés au sein du Conseil d'Administration conduisent à évoquer des Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination.

L'ordre du jour de la réunion devra permettre d'identifier en amont de tels sujets, afin de permettre au Référent Ring fencing, tel que défini ci-après en Section 4, ou le président de séance de l'indiquer en début de séance puis de demander, le moment venu, aux Membres Liés à l'Entreprise concurrente concernés de quitter la réunion.

Lorsque l'ordre du jour de la réunion ne permet pas d'identifier ces sujets en amont, le Référent Ring fencing, le président de séance ou tout autre membre du Conseil d'Administration peut intervenir, au cours de la séance, pour demander aux Membres Liés à une Entreprise concurrente de quitter la réunion si des Informations Sensibles viennent à être évoquées.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration indiquent le moment où des Membres liés à une entreprise concurrente auront quitté la réunion.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration communiqués aux Membres Liés à une Entreprise concurrente sont expurgés de l'ensemble des éléments discutés en leur absence.

Dans l'hypothèse où une réunion du Conseil d'Administration porte exclusivement sur des sujets sensibles relatifs aux activités concernées par une relation de concurrence avec une Entreprise concurrente, les Membres Liés à ladite Entreprise concurrente n'y participent pas et les procès-verbaux de cette réunion ne leur sont pas communiqués. La révocation et le remplacement du Président-Directeur Général et la cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (y) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerces compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Média (radio et presse écrite) ne relèvent pas de cette catégorie.

c. Participation aux délibérations

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'abstiennent de participer au vote sur toute délibération susceptible d'influencer la stratégie et la politique commerciale de la Société sur le(s) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente.

Il est précisé en tant que de besoin que si des Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent voter en application du paragraphe précédent sur une décision pour laquelle un vote à une majorité qualifiée des voix dont disposent les membres du Conseil d'Administration est requis conformément aux statuts ou au règlement intérieur du Conseil d'Administration (notamment les articles 12 des statuts et 3 du règlement intérieur), leurs voix non exprimées ne seront pas soustraites du dénominateur et seront donc réputées constituer des votes négatifs.

d. Obligation de confidentialité renforcée

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'interdisent de communiquer à l'Entreprise concurrente, et à toute personne qui lui serait liée, toute Information Sensible à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, qu'ils auraient reçue en amont, dans le cadre ou à la suite des réunions du Conseil d'Administration de la Société.

Ils s'interdisent également de communiquer à une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute information reçue relative au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente, que celle-ci présente ou non le caractère d'Information Sensible.

Réciproquement, les Membres Liés à une Entreprise concurrente s'engagent à ne communiquer au Conseil d'Administration de la Société aucune Information Sensible relative à l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, dont ils auraient eu connaissance du fait des liens qu'ils entretiennent avec l'Entreprise concurrente.

3.1.3 Restrictions applicables aux Membres Liés à une Entreprise concurrente au sein des Comités dépendant du Conseil d'Administration

Les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne peuvent exercer aucune fonction au sein des Comités institués par le Conseil d'Administration.

3.2. Devoirs des Membres Indépendants

a. Notion

L'indépendance d'un membre du Conseil d'Administration à l'égard d'une Entreprise concurrente du groupe Lagardère est appréciée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE selon les critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Les Membres Indépendants ont l'obligation de déclarer sans délai tout facteur susceptible d'altérer leur indépendance à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination. Ils s'engagent, dans l'attente que la question de leur indépendance soit tranchée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, à respecter les mesures applicables aux Membres Liés à une Entreprise concurrente, définies en section 3.1. supra.

b. Exonération de certaines mesures de Ring fencing

Compte tenu de leur indépendance à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, les Membres Indépendants sont exonérés des restrictions et devoirs exposés en sections 3.1.2 a), b) et c) et 3.1.3. supra. Ils peuvent ainsi :

- accéder à toutes informations communiquées aux membres du Conseil d'Administration, y compris les Informations Sensibles ;
- participer aux réunions du Conseil d'Administration dans leur intégralité ;
- voter sur l'ensemble des délibérations du Conseil d'Administration ;
- être membres de tous les Comités institués par le Conseil d'Administration de la Société, sans limitation.

Les Membres Indépendants sont soumis à l'obligation de confidentialité renforcée prévue en section 3.1.2. d) supra. Ils doivent ainsi s'abstenir de communiquer à l'Entreprise concurrente, et à toute personne qui lui serait liée, toute Information Sensible à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination, reçue en amont, dans le cadre ou à la suite des réunions du Conseil d'Administration de la Société.

Ils s'interdisent également de communiquer à une société directement concurrente du groupe Lagardère, toute information reçue relative au(x) marché(s) sur le(s)quel(s) l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination est présente, que celle-ci présente ou non le caractère d'Information Sensible.

4. MISE EN ŒUVRE ET CONTRÔLE DE L'APPLICATION DES MESURES DE RING FENCING

a. Adhésion individuelle aux mesures de Ring fencing

Chaque membre du Conseil d'Administration nommé sur proposition d'une Entreprise concurrente adhère préalablement à sa nomination au dispositif de Ring fencing prévu par la présente Annexe, par le biais d'un engagement individuel écrit dont le modèle lui est communiqué par la Société.

En cas de violation par un membre du Conseil d'Administration nommé sur proposition d'une Entreprise concurrente des obligations prévues par la présente Annexe, ce membre du Conseil d'Administration sera réputé démissionnaire d'office avec effet immédiat.

b. Référent Ring fencing

Le Secrétaire du Conseil d'Administration est désigné Référent Ring fencing. Il veille à la bonne application de la présente Annexe.

À ce titre, le Référent Ring fencing est notamment chargé de :

- expurger les documents remis aux membres du Conseil d'Administration, en amont, au cours ou à l'issue des réunions du Conseil d'Administration, de toute Information Sensible à l'égard d'une Entreprise concurrente ;
- veiller à ce que les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne reçoivent que les versions expurgées desdites Informations Sensibles à l'égard de l'Entreprise concurrente ayant proposé leur nomination ;
- veiller au respect de l'obligation des Membres Liés à une Entreprise concurrente de quitter la réunion du Conseil d'Administration lorsque des Informations Sensibles y sont évoquées ;
- veiller à ce que les Membres Liés à une Entreprise concurrente ne prennent pas part au vote sur les délibérations visées à l'article 3.1.2. c) supra ;
- saisir le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE en cas de doute sur l'indépendance à l'égard d'une Entreprise concurrente de l'un des Membres Indépendants nommés sur proposition d'une Entreprise concurrente et lui fournir toute information utile à son appréciation.

Tout membre du Conseil d'Administration pourra demander à ce que le Référent Ring fencing communique à un tiers indépendant tenu par un engagement de confidentialité les éléments que le Référent Ring fencing aura expurgés afin que ce tiers indépendant s'assure qu'ils ne vont pas au-delà de ce qui est nécessaire pour se conformer au droit de la concurrence.

Le Référent Ring fencing répond également à toute question des dirigeants, administrateurs et salariés de la Société sur la mise en œuvre du dispositif prévu dans la présente Annexe.

En cas de manquement d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration au dispositif de Ring fencing, le Référent Ring fencing alerte sans délai le Président-Directeur Général de la Société afin que soient prises toutes les mesures utiles.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.