

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 AVRIL 2023

Conformément aux dispositions des articles R. 22-10-14 IV du Code de commerce, figurent ci-après les politiques de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs ayant recueilli l'approbation de l'Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire des actionnaires en date du 18 avril 2023 (résolutions n°9 et 10 adoptées à 99,28 %)

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

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.

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.

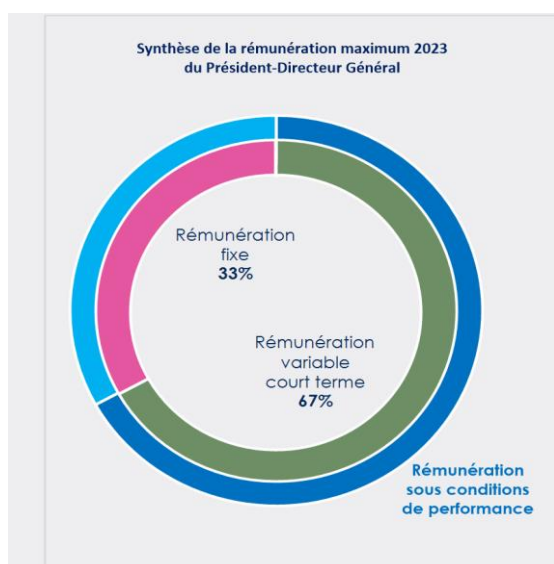
Le Conseil d'Administration pourrait déroger à l'application des politiques de rémunération ainsi établies en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés et/ou certains des

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.

2. Éléments de la politique de rémunération du Président-Directeur Général

2.1 Éléments de rémunération court terme



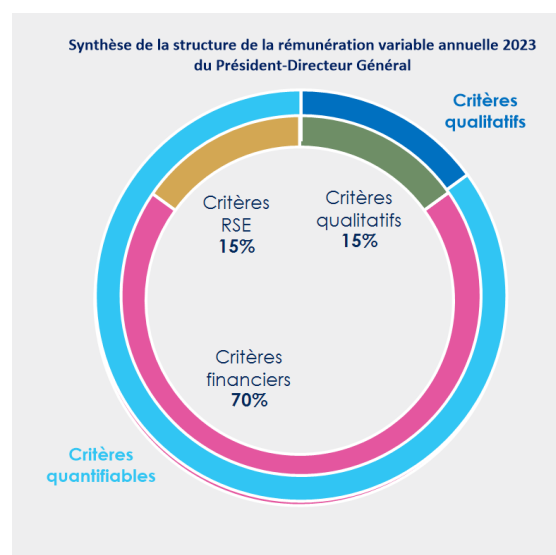
A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

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 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



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 financiers sur lesquels repose la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général 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 CO₂ 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 exécutifs	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.

2.2 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.

2.3 Autres avantages et bénéfices

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

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

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

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, 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.

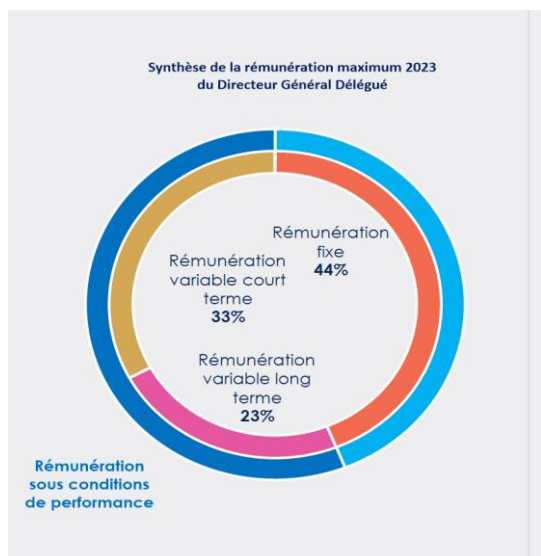
D) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

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. Éléments de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué



3.1 Éléments de rémunération court terme

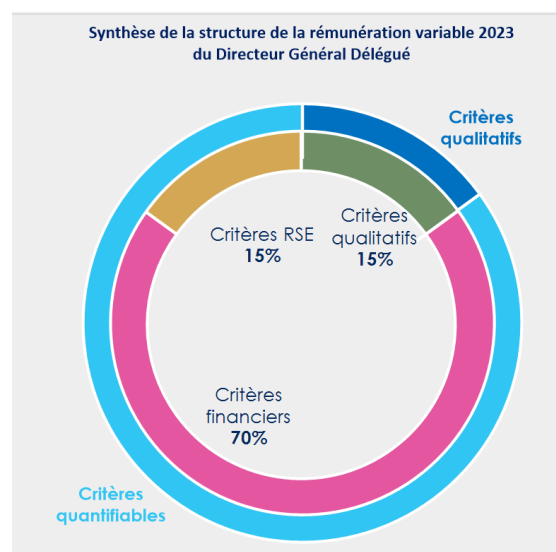
A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

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



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 CO₂ 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 exécutifs	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.

3.2 Éléments de rémunération long terme – attribution d'actions de performance

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

Ces attributions sont décidées après la publication des résultats de l'exercice précédent et sont encadrées par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en respectant les règles suivantes.

Concernant le volume d'actions de performance attribuées :

- ▶ la valeur des droits à actions de performance attribués chaque année au Directeur Général Délégué ne peut excéder le tiers de sa rémunération globale au titre de l'année précédente ;
- ▶ 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 CO₂ 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 *pro rata temporis* en cas de départ à la retraite ou licenciement/révocation non motivé par une faute) avant l'expiration de cette période de trois ans.

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

Le maintien partiel sur une base *pro rata temporis* des droits à actions gratuites dans ces derniers

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

Ainsi, l'ensemble des paramètres des attributions d'actions de performance répondent parfaitement aux recommandations du Code Afep-Medef, tant s'agissant des conditions de performance, exclusivement basées sur des critères quantifiables et mêlant critères 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.

3.3 Autres avantages et bénéfices

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

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

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

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Le Directeur Général Délégué bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, 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 indemnités applicables à certains cas de cessation du contrat de travail aux termes des dispositions légales et réglementaires et des conventions collectives en vigueur. En toute hypothèse, les indemnités susceptibles d'être versées ne sauraient dépasser le plafond de deux années de rémunération fixe et variable recommandé par le Code Afep-Medef.

D) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte 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.