

POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 AVRIL 2024

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 ordinaire annuelle des actionnaires en date du 25 avril 2024 (résolutions n°9 et 10 adoptées à 99,58 % et 99,95%)

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 2024 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 27 février 2024.

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 leurs 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*). 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. En 2023, Lagardère a même élargi le dispositif des actions gratuites à l'ensemble des effectifs du Groupe en attribuant, avec le plan We Share Lagardère, 50 droits à actions gratuites à tous les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté et travaillant au moins à 50 % pour le Groupe.

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, les recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que des politiques et échanges intervenus avec les agences de conseil en vote. Ce travail d'analyse a conduit le Comité à recommander au Conseil une modification des politiques de rémunérations, dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau ci-après :

Synthèse des propositions de modifications des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Structures de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Alignement de la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs avec les pratiques de marché
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abandon des modalités de calcul de la rémunération variable des mandataires sociaux exécutifs sur la base d'un « montant de référence » décorrélé de la rémunération fixe (pour rappel, 1 426 000 euros pour le Président-Directeur Général et 600 000 euros pour le Directeur Général Délégué). ▶ Augmentation de la rémunération fixe du Président-Directeur Général, inchangée depuis 2009, de 1 140 729 € à 1 700 000 €.
	Modification de la structure de la rémunération variable annuelle
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fixation pour chacun des critères de performance de la rémunération variable d'un niveau minimum, niveau cible, et niveau maximum, permettant ainsi d'éviter (i) tout paiement en cas de sous-performance et (ii) tout effet compensatoire entre les critères. ▶ Abaissement du plafond de la part qualitative de la rémunération variable de 30 % à 22,5 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur Général, et de 25 % à 11,25 % de la rémunération fixe pour le Directeur Général Délégué. ▶ Abaissement du plafond de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général de 200 % à 150 % de la rémunération fixe.
Rémunération long terme du Directeur Général Délégué	Alignement entre les critères de performance et la stratégie de la Société
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Remplacement du critère extra-financier de féminisation des instances dirigeantes du Groupe par un critère de formation des collaborateurs à la lutte anti-corruption. ▶ Remplacement du critère financier de ROCE (Return on Capital Employed ou « taux de rendement des capitaux employé »), par un critère de Résultat courant opérationnel (Résop). ▶ Modification de la pondération des trois critères extra-financiers pour un poids égal de 10 % chacun.

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 des mandataires sociaux exécutifs

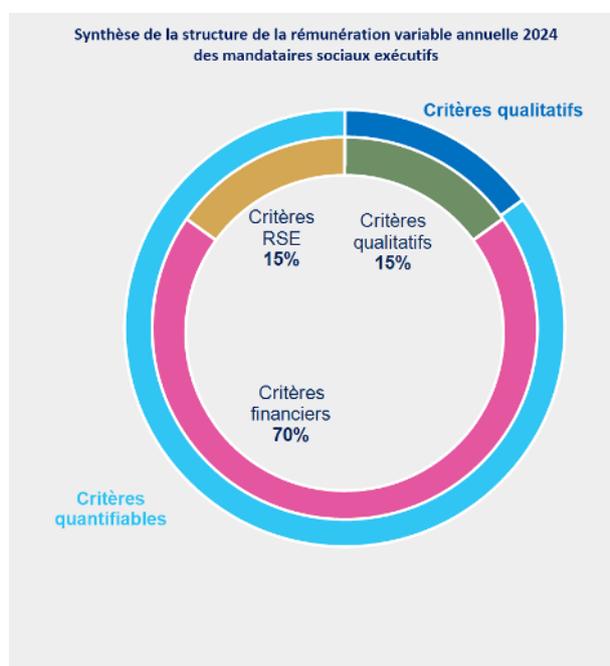
2.1 Éléments de rémunération court terme

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 mandataire social, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE



La rémunération annuelle variable est déterminée à partir 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 et du Directeur Général Délégué ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Pondérations des critères et appréciation des niveaux d'atteinte

La structure de la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs repose sur les trois catégories de critères suivantes :

- ▶ **des critères quantifiables financiers pour 70 % de la rémunération variable annuelle ;**
- ▶ **des critères quantifiables extra-financiers RSE pour 15 % de la rémunération variable annuelle ;** et,
- ▶ **des critères qualitatifs pour 15 % de la rémunération variable annuelle.**

Ainsi, tant la part des critères financiers, que celle des critères quantifiables, qui pèsent 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.

Les critères de performance sont fixés par le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, 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.

Afin d'éviter tout effet compensatoire entre les critères de performance, il est prévu pour chaque critère un niveau maximum, au-delà duquel la surperformance n'est plus rémunérée.

Critères quantifiables financiers

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 27 février 2024, de conserver les mêmes critères que l'année précédente afin d'évaluer leur performance dans le temps et a décidé de retenir les critères de performance financiers correspondant aux indicateurs clés de la santé financière du Groupe suivants :

- ▶ **le free cash-flow (30 % de la part variable) ;**
- ▶ **le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe (Résop) (25 % de la part variable) ;**

- ▶ la **marge opérationnelle (15 % de la part variable)**.

Pour chacun de ces critères, le Conseil d'Administration arrête des « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » d'objectifs, précis et cohérents avec le budget prévisionnel consolidé adopté par le Conseil. 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 en amont. Il sera en revanche rendu compte de ces objectifs seuils, cibles et maximum, ainsi que du niveau atteint, pour chacun des critères financiers dans le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise qui sera publié en 2025 sur l'exercice 2024.

Pour chacun de ces trois critères :

- ▶ aucune rémunération n'est attribuée en deçà du niveau seuil ;
- ▶ la rémunération est calculée de manière linéaire entre les niveaux seuil et cible et entre les niveaux cible et maximum ;
- ▶ aucune surperformance n'est rémunérée au-delà du niveau maximum.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration lors de sa séance du 27 février 2024 a décidé de conserver les mêmes critères que l'année précédente afin d'évaluer leur performance dans le temps.

Les critères quantifiables extra-financiers RSE sur lesquels repose la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux exécutifs 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.

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 », « niveau cible » et « niveau maximum » cohérents avec ces engagements prioritaires. 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, **faire l'objet de diligences spécifiques des auditeurs de**

durabilité de la Société, et être publiées dans le rapport financier annuel.

Ainsi, pour l'exercice 2024, les trois critères retenus, ainsi que les pondérations applicables sont :

- ▶ **volet environnemental (6 % de la part variable) : 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** (émissions indirectes correspondant aux déplacements des collaborateurs) ;
- ▶ **volet éthique (6 % de la part variable) : 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 % de la part variable) : 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 :

- ▶ aucune rémunération n'est attribuée en deçà du niveau seuil ;
- ▶ la rémunération est calculée de manière linéaire entre les niveaux seuil et cible et entre les niveaux cible et maximum ;
- ▶ aucune surperformance n'est rémunérée au-delà du niveau maximum.

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 relevant des deux domaines suivants, ayant chacun un poids égal :

- ▶ **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe (7,5 % de la part variable) ;**
- ▶ **la qualité de la gouvernance et la performance managériale (7,5 % de la part variable)**, 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.

La **part qualitative** de la rémunération variable annuelle est par ailleurs soumise à un **plafond exprimé en un pourcentage de la rémunération fixe au titre du même exercice**.

Clause de « clawback »

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux comprend une clause dite de « clawback », permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle qui leur est versée en cas de 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 DE FONCTIONS EXERCÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une rémunération au titre de leur mandat exercé au sein du Conseil d'Administration et de ses comités, selon les règles exposées dans la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration décrite au chapitre 3.6 ci-après.

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

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs peuvent se voir 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 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 2024-2026 seront les suivants :

► **Pour 25 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du **montant cumulé de résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe « Résop ».**

► **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 (10 %) :**

► **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 (20 %) :**

► **pour 10 %, 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,**

► **pour 10 %, la formation de collaborateurs en matière de lutte anti-corruption.**

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 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.

2.3 Autres avantages et bénéfices

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

Les mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier d'une voiture de fonction, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Les mandataires sociaux exécutifs bénéficient également de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leurs fonctions.

B) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Les mandataires sociaux exécutifs peuvent bénéficier 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 27 février 2024, 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 trois 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 régime n'étant 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 régime de retraite supplémentaire sont pleinement conformes aux prescriptions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef.

Les mandataires sociaux exécutifs acquièrent 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 des mandataires sociaux exécutifs.

C) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

Les mandataires sociaux sont susceptibles de bénéficier d'indemnité de cessation de fonction.

D) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

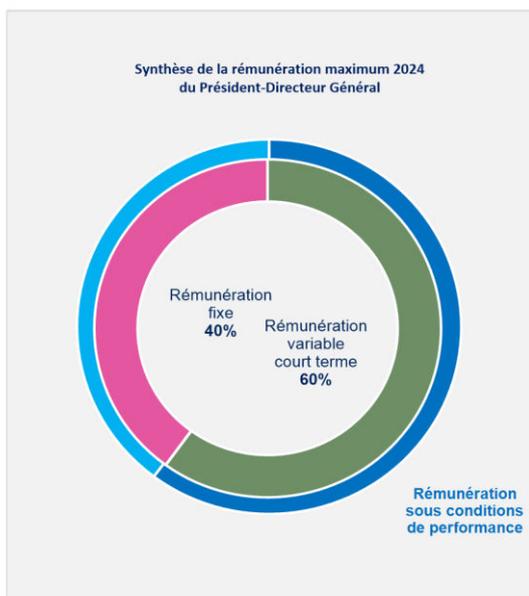
Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte des mandataires sociaux exécutifs, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs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

3. Application spécifique de la politique de rémunération 2024 au Président-Directeur Général, Monsieur Arnaud Lagardère



Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 27 février 2024 a décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE d'augmenter la rémunération fixe de **Monsieur Arnaud Lagardère** dont le montant de 1 140 729 euros est demeuré inchangé depuis 2009, afin de la porter à **1 700 000 euros**.

Cette augmentation intervient dans le cadre d'un changement de structure de la rémunération des mandataires sociaux exécutifs, notamment des modalités de calcul de la rémunération variable, afin de ne plus tenir compte d'un montant de référence de 1 426 000 euros, décorrélé du montant de la rémunération fixe.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a estimé, lors de sa séance du 27 février

2024, que le changement dans la structure de rémunération du Président-Directeur Général est alignée i) aux pratiques constatées dans un panel de sociétés françaises et internationales intervenant dans les mêmes secteurs d'activités, mais tient compte également ii) de l'accompagnement de Monsieur Arnaud Lagardère dans le tournant stratégique de la Société, à la suite de la prise de contrôle de Vivendi SE, et iii) de l'absence d'attribution d'une rémunération de long terme au moyen du versement d'actions gratuites.

Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 février 2024, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé que la part variable de la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère s'élèvera à 120 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourra excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, si les objectifs sont dépassés.

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.

Les rémunérations fixe et variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère approuvées pour l'exercice 2024 seront par ailleurs réduites, le cas échéant, des montants bruts de la rémunération fixe et variable, respectivement, perçue au titre de l'exercice 2024 en sa qualité de Gérant de Lagardère Radio SCA.

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

	Seuil (% de la rémunération fixe)	Cible (% de la rémunération fixe)	Maximum (% de la rémunération fixe)	Poids (% du variable annuel)
Critères financiers quantifiables	0%	84 %	105 %	
Free cash-flow	0 %	36 %	45 %	70 %
Résop	0 %	30 %	37,5 %	
Marge opérationnelle	0 %	18 %	22,5 %	
Critères RSE quantifiables	0%	18 %	22,5 %	
Émissions de CO ₂	0 %	7,2 %	9 %	15 %
Évaluation EcoVadis	0 %	7,2 %	9 %	
Femmes top exécutives	0 %	3,6 %	4,5 %	
Critères qualitatifs	0%	18 %	22,5 %	
Mise en œuvre du plan stratégique	0 %	9 %	11,25 %	15 %
Gouvernance/performance managériale	0 %	9 %	11,25 %	
Total	0 %	120 %	150 %	100 %

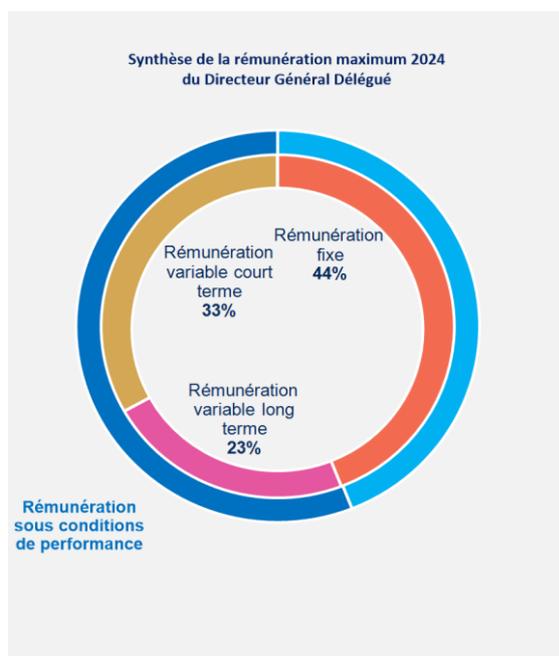
Rémunération long terme – attribution d'actions de performance

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.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA, dont les modalités d'attribution et de versement sont décrites au paragraphe 3.6 ci-après.

4. Application spécifique de la politique de rémunération 2024 au Directeur Général Délégué, Monsieur Pierre Leroy



Rémunération fixe

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

Rémunération variable

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 février 2024, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé que la part variable de la rémunération de Monsieur Pierre Leroy s'élèvera à 60 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourra excéder 75 % de la rémunération fixe annuelle du Directeur Général Délégué, si les objectifs sont dépassés.

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.

Synthèse de la structure de rémunération variable annuelle du Directeur Général délégué

	Seuil (% de la rémunération fixe)	Cible (% de la rémunération fixe)	Maximum (% de la rémunération fixe)	Poids (% du variable annuel)
Critères financiers quantifiables	0%	42 %	52,5 %	
Free cash-flow	0 %	18 %	22,5 %	70 %
Résop	0 %	15 %	18,75 %	
Marge opérationnelle	0 %	9 %	11,25 %	
Critères RSE quantifiables	0%	9 %	11,25 %	
Émissions de CO ₂	0 %	3,6 %	4,5 %	15 %
Évaluation EcoVadis	0 %	3,6 %	4,5 %	
Femmes top exécutives	0 %	1,8 %	2,25 %	
Critères qualitatifs	0%	9 %	11,25 %	
Mise en œuvre du plan stratégique	0 %	4,5 %	5,625 %	15 %
Gouvernance/performance managériale	0 %	4,5 %	5,625 %	
Total	0 %	60 %	75%	100 %

Rémunération long terme – attribution d'actions de performance

Monsieur Pierre Leroy se voit attribuer, chaque année, des droits à actions de performance :

- ▶ 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.

Rémunération allouée à raison du mandat de Censeur

Monsieur Pierre Leroy peut percevoir une rémunération au titre de son mandat de Censeur au sein du Conseil d'administration, dont les modalités d'attribution et de versement sont décrites au sein du paragraphe 3.6 ci-après.

Indemnités de cessation des fonctions

Monsieur Pierre Leroy étant salarié, celui-ci est 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.