

3

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA	161	3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA	189
3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise	161	3.4.1 Le Comité Exécutif	189
3.1.2 Structure de gouvernance	161	3.4.2 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes	190
3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA	162	3.4.3 Politique de gestion des relations humaines et gestion des compétences – préparation des plans de succession	191
3.2.1 Le Conseil d'Administration	162	3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF RFA	191
3.2.2 Fonctionnement/Règlement intérieur	180	3.5.1 Politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2026	191
3.2.3 Activité 2025	181	3.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 au Président-Directeur Général de la Société	196
3.2.4 Les Comités du Conseil d'Administration	182	3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA	209
3.2.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités	185	3.6.1 Politique de rémunération 2026 des membres du Conseil d'Administration	209
3.2.6 Conformité au Code Afep-Medef	185	3.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 aux membres du Conseil d'Administration	210
3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA	186	3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA	210
3.3.1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil d'Administration ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires	186	3.7.1 Protocole d'accord relatif à l'autonomisation du pôle radios	210
3.3.2 Contrats de service liant un membre du Conseil d'Administration à Lagardère SA ou l'une quelconque de ses filiales	186	3.7.2 Convention d'Assistance	211
3.3.3 Conflits d'intérêts	187	3.7.3 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration	212
3.3.4 Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil d'Administration ou par les dirigeants de leur participation dans le capital social de Lagardère SA	187	3.7.4 Autres transactions	212
3.3.5 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Lagardère SA par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025	188		

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

3.8 CAPITAL SOCIAL	212	3.9.3 Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur Lagardère SA	223
3.8.1 Montant et évolution du capital social	212	3.9.4 Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionariat du personnel	223
3.8.2 Autodétention et autocontrôle	214	3.9.5 Accords entre actionnaires dont Lagardère SA a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	224
3.8.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social	215	3.9.6 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts	224
3.8.4 Capital autorisé mais non émis	215	3.9.7 Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique	224
3.8.5 Nantissements d'actions de l'émetteur	217	3.9.8 Principaux accords conclus par Lagardère SA qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Lagardère SA	224
3.8.6 Marché des titres	217	3.9.9 Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de Lagardère SA s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	224
3.8.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé)	219		
3.8.8 Répartition du capital au 31 décembre 2025 – principaux actionnaires	219		
3.8.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées	221		
3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	223	3.10 ANNEXES	225
3.9.1 Structure du capital, participations directes ou indirectes dans le capital de Lagardère SA	223	3.10.1 Statuts de Lagardère SA	225
3.9.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	223	3.10.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration	231

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

Le présent rapport a été établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il a été préparé avec le concours des Comités spécialisés du Conseil d'Administration, de la Secrétaire du Conseil et Secrétaire Générale du Groupe et de la Direction Gouvernance et Droit Boursier. Il a été approuvé définitivement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 25 mars 2026.

Ce rapport contient l'ensemble des informations requises par les articles L. 225-37-4, et L. 22-10-9 à L. 22-10-11 du Code de commerce, à l'exception de celles de l'article L. 22-10-10 7° qui figurent au chapitre 4.2.

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA

RFA

3.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dans le cadre de ses travaux, le Conseil d'Administration se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Afep et le Medef (« Code Afep-Medef ») révisé en décembre 2022 et consultable sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ». Le Conseil prend également en compte le guide d'application du Code Afep-Medef, les recommandations publiées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise et par l'Autorité des

marchés financiers, ainsi que les échanges avec les actionnaires, les agences de conseil en vote et de notation extra-financière.

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

3.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.2.1 UNICITÉ DES FONCTIONS DE DIRECTION

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'administrateur de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Au cours de l'évaluation de la composition du Conseil d'Administration et de ses travaux réalisée en fin d'année 2025, le Conseil d'Administration a unanimement confirmé l'efficacité de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général laquelle favorise une relation étroite entre le Président-Directeur Général et les administrateurs, en conformité avec l'intérêt social de la Société.

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

3.1.2.2 RÉPARTITION ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

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

- ▶ un taux de féminisation très supérieur aux exigences légales (55,5 %) ;

- ▶ un taux d'indépendance très supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef pour les sociétés contrôlées (55,5 %) ;
- ▶ l'existence de deux Comités, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (cf. § 3.2.4 pour la présentation de la composition et des principales missions des deux Comités du Conseil d'Administration) ;
- ▶ la présidence de chacun de ces deux Comités assurée par une administratrice indépendante du Conseil d'Administration ;
- ▶ la présence au sein du Conseil de deux administrateurs représentant les salariés ;
- ▶ la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- ▶ la représentation au sein du Conseil d'Administration des principaux actionnaires de la Société.

LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions légales et statutaires, complétées par son Règlement intérieur, le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux, environnementaux et culturels de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concerne.

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

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

- ▶ convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixation de son ordre du jour ;
- ▶ examen et arrêté des comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés, établissement du rapport annuel et semestriel de gestion, et du rapport de durabilité ;
- ▶ autorisation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ autorisation du Président-Directeur Général à accorder des cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- ▶ choix du mode d'exercice de la Direction Générale de la Société conformément aux articles 15.1 et 15.2 des Statuts ;
- ▶ nomination, remplacement ou révocation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Délégués ;

- ▶ approbation de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- ▶ détermination des pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- ▶ cooptation d'administrateur ;
- ▶ établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux et détermination des éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;
- ▶ nomination des membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et de son Règlement intérieur.

3.1.2.3 LIMITATION DES POUVOIRS

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

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

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE

RFA

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 du Code de commerce, est composé statutairement de trois à dix-huit membres au plus, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés ainsi qu'un ou deux censeur(s) pouvant être désignés par le Conseil d'Administration.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de onze membres dont deux administrateurs représentant les salariés.

Les mandats des administrateurs sont d'une durée de quatre ans à l'exception de celui de Monsieur Arnaud Lagardère nommé pour une durée de six ans. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 11.2 des Statuts, l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a décidé la mise en place d'un échelonnement des mandats des administrateurs, en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef. Ainsi, huit administrateurs

(hors administrateurs représentant les salariés et Président du Conseil d'Administration) ont été nommés ou renouvelés pour une durée comprise entre deux ans et quatre ans.

Selon le Règlement intérieur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, les administrateurs doivent détenir directement et personnellement un minimum de 150 actions de la Société.

Deux comités, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont constitués au sein du Conseil d'administration. Leur composition et leurs missions sont définies par Règlement intérieur de la Société.

Les informations sur les changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités en 2025 sont détaillées au paragraphe C du présent chapitre.

Enfin, il est par ailleurs précisé que les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



61 ans
Âge moyen



55,5%
Féminisation du Conseil ⁽¹⁾



7
Nombre de réunions ⁽²⁾



98,7%
Taux d'assiduité



55,5%
Taux d'indépendance ^{(1)/(3)}



82%
Expertise des métiers



55%
International



73%
Finance



73%
RSE



82%
Gouvernance, éthique et compliance



55%
Expérience de direction générale / instance dirigeante



36%
Digital et innovation

(1) Hors représentants des salariés.

(2) Dont une séance tenue par consultation écrite, conformément aux dispositions de l'article 12.4° des Statuts.

(3) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Au 31 décembre 2025	Informations personnelles			Expérience	Position au sein du Conseil			Participation à des Comités de Conseil			
	Âge	Sexe	Nationalité		Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées sur un marché réglementé (1) et extérieures au Groupe	Indépendance (2)	Date initiale de nomination	Echéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'Audit
Arnaud Lagardère <i>Président-Directeur Général</i>	64 ans	H	Française	569 783	-	N/A	30.06.2021 (3)	2027	> 4 ans		
Valérie Bernis	67 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2027	> 4 ans	✓	✓
Yannick Bolloré	45 ans	H	Française	150	5	✗	08.12.2023	2029	> 2 ans		
Fatima Fikree	33 ans	F	Qatarie	150	-	✗	30.06.2021	2027	> 4 ans	✓	
Marie Flavion, <i>représentante les salariés</i>	63 ans	F	Française	-	-	N/A	23.09.2022	2029	> 3 ans		
Valérie Hortefeux	58 ans	F	Française	150	1	✓	29.04.2025	2029	< 1 an	✓	Présidente
Pascal Jouen, <i>représentant les salariés</i>	63 ans	H	Française	47	-	N/A	19.05.2021	2029	> 4 ans		✓
Véronique Morali	67 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2028	> 4 ans	Présidente	✓
Arnaud de Puyfontaine	61 ans	H	Française	150	3 (4)	✗	30.06.2021	2028	> 4 ans	✓	✓
Michèle Reiser	76 ans	F	Française	150	-	✓	29.04.2025	2029	< 1 an	✓	✓
Nicolas Sarkozy	70 ans	H	Française	1301	-	✓	30.06.2021	2028	> 4 ans		✓

(1) Conformément aux recommandations prévues à l'article 20 du Code Afep-Medef. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'Administration ».

(2) Conformément aux critères d'indépendance du Code Afep-Medef tels qu'appliqués par le Conseil d'Administration.

(3) Interruption du mandat de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général entre le 30 avril 2024 et le 28 juin 2024, remplacé à titre provisoire, par Monsieur Jean-Christophe Thierly.

(4) Il est précisé que Monsieur Arnaud de Puyfontaine exerce un mandat non exécutif, avec effet au 19 février 2026, au sein de la société SWI Capital Holding Ltd, société singapourienne cotée sur le marché réglementé d'Euronext Amsterdam. Ce nouveau mandat viendra porter au nombre de 4 les mandats exercés au sein de sociétés cotées sur un marché réglementé. Cette situation restera conforme aux recommandations du Code Afep-Medef relativement au mandat d'Administrateur exercé par Monsieur Arnaud de Puyfontaine au sein de Lagardère SA.

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



Nationalité française
Né le 18 mars 1961

**Nombre d'actions
de la société détenues :**

504 937 détenues
directement et 64 846
détenues au travers des
sociétés Lagardère SAS,
et Lagardère Capital que
Monsieur Arnaud
Lagardère contrôle.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général

Diplômé d'études approfondies d'économie de l'université Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA puis Lagardère SA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant de la Société sur décision de la société Arjil Commanditée-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été par la suite renouvelé en 2009, 2015 et 2020. Le 30 juin 2021, il est nommé Président-Directeur Général de Lagardère SA. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé le 8 novembre 2023 Président-Directeur Général de la société Hachette Livre.

Le 29 avril 2025, il est nommé Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group et, le 25 juin 2025, Administrateur du Lagardère Paris Racing.

Le 27 août 2025, il est également nommé Président de Prisma Media.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ Louis Hachette Group ⁽¹⁾, Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration
- ▶ Hachette Livre, Président-Directeur Général
- ▶ Lagardère Media, Président
- ▶ Prisma Media, Président
- ▶ Lagardère Paris Racing Ressources, Administrateur
- ▶ Lagardère Ressources, Administrateur
- ▶ Lagardère Live Entertainment, Président
- ▶ Dariade, Président
- ▶ Lagardère Expression, Président
- ▶ Lagardère Participations, Président
- ▶ Lagardère Radio SCA, Gérant
- ▶ Lagardère Commandité, Président
- ▶ Fondation Jean-Luc Lagardère, Président
- ▶ Association des Amis de la Croix-Catelan (ex-association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901), Président
- ▶ Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901), Président

À l'étranger :

- ▶ Lagardère North America (États-Unis), Président du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Arjil Commanditée-Arco, Président-Directeur Général
- ▶ Lagardère Media, Président du Conseil d'Administration
- ▶ Lagardère Travel Retail, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Lagardère Active, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Lagardère SAS, Président
- ▶ Lagardère Capital, Président
- ▶ Lagardère Management, Président
- ▶ LM Holding, Président
- ▶ Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire (SDA)), membre du Conseil
- ▶ Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP), membre du Conseil de Direction

(1) Société cotée sur un marché non réglementé.



Nationalité française

Née le 9 décembre 1958

**Nombre d'actions
de la société détenues :**
150

Valérie Bernis

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'Audit

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

Madame Valérie Bernis est diplômée de l'Institut supérieur de gestion et de l'université de sciences économiques de Limoges. En 1996, après deux ans passés comme Conseillère Presse et Communication du Premier ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Présidente exécutive en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directrice Déléguée en charge de la Communication Corporate et du Développement durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Présidente-Directrice Générale de la chaîne de télévision Paris Première. Nommée Directrice Générale adjointe et membre du Comité Exécutif d'Engie en 2001 jusque 2016, Madame Valérie Bernis assumait également les fonctions de Chargée de la Communication, de la Communication Financière, du Développement Durable et des Relations Institutionnelles ainsi que la Vice-présidence de la Fondation éponyme. Jusqu'à fin décembre 2022, elle était membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité d'Audit de L'Occitane International SA.

Le 29 avril 2025, Madame Valérie Bernis rejoint le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de Lagardère SA.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ AROP (Opéra de Paris), Secrétaire Générale du Conseil d'Administration
- ▶ Fondation pour l'Innovation Politique, membre du Conseil de Surveillance

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ France Télévisions, membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE, membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements
- ▶ Suez SA ⁽¹⁾, membre du Conseil d'Administration
- ▶ Atos SE ⁽¹⁾, membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membre du Comité des Rémunérations et du Comité *ad hoc*
- ▶ Fondation contre Alzheimer, membre du Conseil
- ▶ L'Occitane International SA, membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit

(1) Société cotée.



Nationalité française

Né le 1^{er} février 1980

**Nombre d'actions
de la société détenues :**
150

Yannick Bolloré

Administrateur

Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine.

Il a cofondé la société de production WY Productions en 2002 (*Hell, Yves Saint Laurent*). En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi.

Il rejoint ensuite Havas en 2011 et en devient le Président-Directeur Général en 2013. Il a lancé une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi prend le contrôle d'Havas. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de Surveillance de Vivendi en avril 2018.

En octobre 2024, il est nommé Président du Conseil de Surveillance de Canal+, Président-Directeur Général (Chairman & CEO) de Havas NV et membre du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le groupe Lagardère et Prisma Media.

Yannick Bolloré a été sélectionné comme Young Global Leader par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique.

Il est également Chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ Canal+ SA ⁽¹⁾, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Louis Hachette Group ⁽¹⁾, Administrateur
- ▶ Vivendi SE ⁽²⁾, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Bolloré SE ⁽²⁾, Vice-Président et Administrateur
- ▶ Compagnie de l'Odet SE ⁽²⁾, Administrateur
- ▶ Havas SAS, Président
- ▶ Bolloré Participations SE, Administrateur
- ▶ Financière V, Administrateur
- ▶ Omnium Bolloré, Administrateur
- ▶ SAS YB6, Président
- ▶ Sofibol, membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Fédération française de tennis, Administrateur du Fonds de dotation
- ▶ Expansion Scientifique Française (SA), Administrateur

À l'étranger :

- ▶ Havas NV ⁽²⁾ (Pays-Bas), Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
- ▶ Havas North America Inc (États-Unis), Président
- ▶ Havas Worldwide LLC (États-Unis), Président et Executive Vice-President
- ▶ Havas Worldwide Middle East FZ LLC (Émirats arabes unis), Administrateur

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Musée Rodin, Administrateur
- ▶ Havas Media France, Administrateur
- ▶ Havas au Conseil d'Administration de W & CIE, Représentant permanent
- ▶ Havas SA, Président-Directeur Général

(1) Société cotée sur un marché non réglementé.

(2) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité qatarie

Née le 13 avril 1992

**Nombre d'actions
de la société détenues :**

150

Fatima Fikree

Administratrice

Membre du Comité d'Audit

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

- ▶ Q West Holding LLC (États-Unis),
Présidente du Conseil d'Administration
- ▶ Qure Holding LLC (États-Unis),
Présidente du Conseil d'Administration
- ▶ F3 Holding LLC (États-Unis),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ QIA CKF Holding LLC (États-Unis),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ West Bay Holding LLC (États-Unis),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ DIC Holding II LLC (États-Unis),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ DIC Holding LLC (États-Unis),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ Qatar Algerian Investment Company PQSC.
(Qatar), membre du Conseil d'Administration
- ▶ QAMC Investor 1 Company Limited (Îles
Caimans), membre du Conseil d'Administration
- ▶ Qatar District Cooling Company QPLSC (Qatar),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ West Bay GPS LLC (États-Unis),
membre du Conseil d'Administration
- ▶ Q Midco Holding LLC (États-Unis), Gérante
- ▶ WB Vintage LLC (États-Unis), Gérante

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Northern Capital Gateway (États-Unis),
Présidente du Conseil de Surveillance
- ▶ Thalita Trading Limited (Chypre),
membre du Conseil d'Administration



Nationalité française

Née le 9 juin 1962

**Nombre d'actions
de la société détenue :**
0

Marie Flavion

Administratrice représentant les salariés

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Éditions Hatier, Secrétaire du CSE



Nationalité française

Né le 28 octobre 1962

**Nombre d'actions
de la société détenues :**
47

Pascal Jouen

Administrateur représentant les salariés

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

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

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ CFTD, Délégué syndical
- ▶ Comité de groupe, Titulaire CFTD
- ▶ Larousse, Secrétaire adjoint du CSE
- ▶ Comité international, Suppléant CFTD
- ▶ Adjoint au maire de la commune de Saint-Martial-de-Valette
- ▶ Délégué à la communauté des communes du Périgord vert



Nationalité française

Née le 14 décembre 1967

Nombre d'actions de la société détenues :

150

Valérie Hortefeux

Administratrice indépendante

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

Membre du Comité d'Audit

Valérie Hortefeux est diplômée de l'Institut des Relations Internationales (ILERI-Paris) en 1987.

Elle a débuté sa carrière en 1994 dans le monde de la communication en exerçant différentes fonctions dans le marketing et la communication au sein de RMC (Radio Monte-Carlo), à la stratégie auprès du président de la Sofirad (holding qui porte les participations de l'État français dans l'audiovisuel extérieur) et enfin Consodata avant cession à Telecom Italia.

En 2005, elle intègre la Banque Privée 1818 (Groupe BPCE) comme Banquier Privé et, en 2008, elle est nommée à l'origination. Elle accompagne les grands clients de la banque dans leurs choix stratégiques.

De 2013 à 2020, Valérie Hortefeux est membre du Conseil d'Administration de Blue Solutions (Groupe Bolloré), Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et membre du Comité d'Audit, jusqu'à sortie de bourse.

De 2014 à 2019, elle est membre du Conseil d'Administration de Ramsay – Générale de Santé, membre du Comité d'Audit, membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité Stratégique.

De 2017 à 2025, elle est membre du Conseil d'Administration de Mediobanca, banque d'investissement italienne, membre du Comité des Risques et membre du Comité des Rémunérations puis en 2023 membre du Comité des Nominations, membre du Comité RSE, ainsi que membre du Comité Articolo 18 (article de loi sur le travail).

Depuis 2019 à ce jour, elle est membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'Audit de Socfinasia, et membre des Comités d'Audit de Socfin et de Socfinaf.

Depuis 2020 à ce jour, elle est membre du Conseil d'Administration de la Compagnie de l'Odet, membre du Comité des Nominations et des rémunérations et du Comité d'Audit.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ Compagnie de l'Odet ⁽¹⁾, membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité d'Audit

À l'étranger :

- ▶ Socfin (Luxembourg), membre du Comité d'Audit
- ▶ Socfinaf ⁽¹⁾ (Luxembourg), membre du Comité d'Audit
- ▶ Socfinasia ⁽¹⁾ (Luxembourg), membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'Audit

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Blue Solutions, Administratrice, Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et membre du Comité d'Audit
- ▶ Mediobanca ⁽¹⁾ (Italie), membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Risques, membre du Comité des Rémunérations, membre du Comité des Nominations, membre du Comité RSE, et membre du Comité (article 18 paragraphe 4 des statuts)

(1) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité française

Née le 12 septembre 1958

**Nombre d'actions
de la société détenues :**
150

Véronique Morali

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'Audit

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

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

De 2013 à 2023, elle est Présidente du Directoire de Webedia, pôle digital de Fimalac et acteur incontournable du paysage média et digital en France qui construit un maillage global unique de médias, talents, événements et services sur les thématiques les plus fortes du divertissement et des loisirs. Elle a ensuite été Présidente du Conseil d'Administration de Webedia de mars 2023 à octobre 2024, puis CEO par intérim d'octobre 2024 à mars 2025, avant de reprendre ses fonctions de Présidente du Conseil d'Administration de mars 2025 jusqu'en mai 2025, mais conserve son mandat d'administrateur.

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ Webedia, membre du Conseil d'Administration
- ▶ Fimalac, membre du Conseil d'Administration, Vice-Présidente du Comex et Directrice du développement
- ▶ Edmond de Rothschild SA, membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit, du Comité des Risques et du Comité des Rémunérations
- ▶ Force Femmes, Présidente de l'association
- ▶ Fondation Nationale des Sciences politiques, Membre du Conseil d'Administration

À l'étranger :

- ▶ Fimalac Développement (Luxembourg), membre du Conseil d'Administration
- ▶ Edmond de Rothschild SA (Suisse), membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de Rémunération et de Nomination
- ▶ The Brandtech Group LLC (États-Unis), Représentante de Fimalac, membre du Conseil d'Administration
- ▶ Amdocs (États-Unis), membre du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Interparfums ⁽¹⁾, membre du Conseil d'Administration et du Comité de Nomination et de Rémunération
- ▶ Webedia, Présidente du Conseil d'Administration
- ▶ Webedia, CEO par intérim
- ▶ Webedia, Présidente du Directoire (en mars et février 2023)
- ▶ Fimalac Développement (Luxembourg), Présidente du Conseil d'Administration
- ▶ Jellyfish Digital Group Limited (Royaume-Uni), membre du Conseil d'Administration
- ▶ Quill France, Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration
- ▶ Webco, Directrice Générale

(1) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité française

Né le 26 avril 1964

**Nombre d'actions
de la société détenues :**
150

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

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

Membre du Comité d'Audit

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

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

Dans le cadre de la scission de Vivendi SE, Arnaud de Puyfontaine est nommé membre du Conseil de Surveillance de la société Canal+, Président du Conseil d'Administration (*Voorzitter*) de la société Havas NV, et Administrateur de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le groupe Lagardère et Prisma Media.

Le 29 avril 2025, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le Comité d'Audit de Lagardère SA.

Arnaud de Puyfontaine est Chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur, Officier de l'ordre du British Empire (OBE), Commandeur de l'ordre du Mérite de la République italienne.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ Vivendi SE ⁽¹⁾, Président du Directoire
- ▶ Canal+ SA ⁽²⁾, membre du Conseil de Surveillance
- ▶ Louis Hachette Group ⁽²⁾, Administrateur
- ▶ Gameloft SE, Président du Conseil d'Administration

À l'étranger :

- ▶ Havas NV ⁽¹⁾ (Pays-Bas), Président du Conseil d'Administration
- ▶ SWI Group (Suisse), Président du Comité consultatif stratégique

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Gameloft, Directeur Général
- ▶ Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Universal Music France, Président du Conseil de Surveillance
- ▶ Havas SA, membre du Conseil d'Administration
- ▶ Dailymotion, membre du Conseil d'Administration
- ▶ Prisma Media, membre et Président du Conseil d'Administration
- ▶ Editis Holding, Président du Conseil d'Administration
- ▶ Universal Music Group Inc (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- ▶ Telecom Italia SpA (Italie), Président exécutif, membre du Conseil d'Administration

(1) Société cotée sur un marché réglementé.

(2) Société cotée sur un marché non réglementé.



Nationalité française

Née le 6 mai 1949

Nombre d'actions de la société détenues :

150

Michèle Reiser**Administratrice indépendante****Membre du Comité d'Audit****Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**

Michèle Reiser est philosophe de formation. En 1975, elle crée sur FR3 une émission littéraire hebdomadaire pour les jeunes qu'elle animera pendant huit ans. Elle est aussi rédactrice d'une chronique littéraire dans *Le Monde de l'Éducation*, et plus tard collabore régulièrement à *Ex-Libris*.

Réalisatrice, productrice et auteure de films de télévision, elle a signé, entre 1983 et 2005, des documentaires, des portraits et des grands reportages diffusés sur France 2, France 3, France 5, Canal+ et Arte, centrés autour de grands pôles d'intérêt : les faits de société (*Les Trois Mousquetaires à Shanghai, La Vie en rollers*) ; la politique (elle crée la collection *Un Maire, une Ville* avec notamment Alain Juppé à Bordeaux et Jean-Claude Gaudin à Marseille) ; la question psychiatrique (*Le Cinéma de notre anxiété, Un homme sous haute surveillance, Épilepsies*) ; les traditions amoureuses (*Les Amoureux de Shanghai, L'Amour au Brésil, Les Amoureux du Printemps de Prague*) ; le développement de l'enfant et de l'adolescent (*Premiers émois, Vis ta vie, ou les parents ça sert à rien, La Vérité sort de la bouche des enfants*) ; des portraits (*Reiser, Juppé, François Truffaut, correspondance à une voix*).

Elle réalise également des émissions musicales et théâtrales, et des opéras (*Le Barbier de Séville* avec Ruggero Raimondi).

Elle a fondé et dirigé les Films du Pharaon (1988-2005).

En janvier 2005, elle est nommée par le Président de la République membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel où, au cours de son mandat de six ans, elle préside les groupes de travail Production audiovisuelle, Chaînes privées gratuites, Publicité, et les missions Cinéma et Musique.

De 2008 à 2012, elle crée et préside la Commission sur l'image des femmes dans les médias, qui publie à la fin de l'année un rapport mettant en lumière que, si les femmes sont présentes à l'image, elles restent cantonnées à un certain rôle, la légitimité du savoir demeure masculine. De ce constat naîtra la mise en exergue de la notion d'« experte » qui sera l'objet du deuxième rapport présenté en décembre 2011 au cours d'un colloque à l'Assemblée nationale, « Les expertes, bilan d'une année d'autorégulation ». La Commission a été pérennisée par le Premier ministre en 2011.

En 2010, elle copréside la Commission sur l'accès des associations aux médias audiovisuels, rapport remis au Premier ministre en janvier 2011.

Elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, de 2010 à 2012.

En 2013, Michèle Reiser crée une société de conseil, MRC.

Entre 2014 et 2020, elle préside le jury du prix Gulli du roman.

Elle crée en juin 2015 le festival de musique classique Paris-Mezzo, qui devient sous sa direction, en 2017, le Festival de Paris.

Elle a publié deux romans chez Albin Michel : *Dans le creux de ta main* en 2008 et *Jusqu'au bout du festin* en 2010 (prix de la Révélation littéraire 2010 aufeminin.com).

Elle est Chevalier dans l'ordre de la Légion d'honneur (2010) et Officier dans l'ordre national du Mérite (2004).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS**En France :**

- ▶ MRC, Gérante

À l'étranger :

- ▶ Havas NV ⁽¹⁾ (Pays-Bas), membre du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Vivendi SE ⁽¹⁾, membre indépendant du Conseil de Surveillance
- ▶ Radio France, membre du Conseil d'Administration
- ▶ Radio France, membre du Comité stratégique

(1) Société cotée sur un marché réglementé.



Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

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

Nationalité française

Né le 28 janvier 1955

**Nombre d'actions
de la société détenues :**

1 301

Monsieur Nicolas Sarkozy est le 6^e Président de la V^e République française (2007-2012).

Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007), il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016).

Monsieur Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre*, *Témoignage*, *La France pour la vie*, *Tout pour la France*, *Passions*, *Le Temps des tempêtes*, *Promenades*, *Le Temps des combats* et *Le journal d'un prisonnier*.

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

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- ▶ LGI – Lov Group Invest, membre du Conseil de Surveillance
- ▶ SELAS CSC, Directeur Général

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- ▶ Natixis, membre de l'International Advisory Network
- ▶ Groupe Lucien Barrière SAS, membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique
- ▶ Accor ⁽¹⁾, membre du Conseil d'Administration et Président du Comité de la stratégie internationale

(1) Société cotée sur un marché réglementé.

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2025

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2025

Situation arrêtée le 31 décembre 2025

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration	Virginie Banet, administratrice indépendante (29/04/2025) Laura Carrere, administratrice indépendante (29/04/2025)	Valérie Hortefeux, administratrice indépendante (29/04/2025) Michèle Reiser, administratrice indépendante (29/04/2025)	Valérie Bernis, administratrice indépendante (29/04/2025) Yannick Bolloré (29/04/2025) Fatima Fikree (29/04/2025) Véronique Morali, administratrice indépendante (29/04/2025) Arnaud de Puyfontaine (29/04/2025) Nicolas Sarkozy, administrateur indépendant (29/04/2025) Marie Flavion, membre représentante les salariés (11/06/2025) Pascal Jouen, membre représentant les salariés (11/06/2025)
Comité d'Audit	Virginie Banet (29/04/2025)	Valérie Hortefeux (29/04/2025) Arnaud de Puyfontaine (29/04/2025) Michèle Reiser (29/04/2025)	Véronique Morali, Présidente (29/04/2025) Valérie Bernis (29/04/2025) Fatima Fikree (29/04/2025)
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Virginie Banet, Présidente (29/04/2025) Laura Carrere (29/04/2025)	Valérie Hortefeux, Présidente (29/04/2025) Valérie Bernis (29/04/2025) Michèle Reiser (29/04/2025)	Pascal Jouen (29/04/2025) Véronique Morali (29/04/2025) Arnaud de Puyfontaine (29/04/2025) Nicolas Sarkozy (29/04/2025)

Aucun autre changement n'est intervenu à date ni n'est prévu à ce jour dans la composition de la Direction Générale, du Conseil d'Administration ou de ses Comités.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Le Conseil d'Administration veille à ce que la diversité des profils lui permette de remplir pleinement ses missions. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Lagardère, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, les secteurs d'activité et enjeux du Groupe.

Cette politique vise également à assurer une couverture optimale des compétences indispensables aux travaux du Conseil d'Administration, via une combinaison d'expertises et d'expériences managériale, financière ou encore de RSE.

S'agissant plus spécifiquement de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable que le Conseil d'Administration a intégré comme un enjeu majeur de la stratégie du Groupe, il veille à assurer une montée en puissance des compétences de ses membres, notamment dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), nécessitant des présentations régulières d'experts internes sur ces sujets.

La politique de diversité des profils vise également à promouvoir les expériences internationales, ainsi qu'une variété de genre, d'expertise, d'âge, d'ancienneté, de cultures et de visions de manière à favoriser la richesse des débats.

La composition du Conseil d'Administration reflète également la structure de son actionariat, notamment par la présence de Messieurs Yannick Bolloré et Arnaud de Puyfontaine, également Administrateurs de la société Louis Hachette Group, devenue l'actionnaire de contrôle de la Société suite à la scission partielle de la société Vivendi SE.

Il en résulte un Conseil d'Administration aujourd'hui composé de onze membres (dont deux administrateurs représentant les salariés) présentant une répartition femmes/hommes et un taux d'indépendance au-dessus des standards de bonne gouvernance.

Ainsi, au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration affichait des taux de féminisation et d'indépendance de 55,5 % (hors administrateurs représentant les salariés, conformément au calcul légal). Par ailleurs, les deux comités sont présidés par des femmes, administratrices indépendantes.

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la description de cette politique et de sa mise en œuvre en 2025 est formalisée ci-dessous :

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2025
Taille du Conseil	Maintenir un nombre réduit de membres du Conseil en ce compris les nominations prévues par les dispositions légales (membre représentant les salariés) afin de permettre un fonctionnement efficace et adapté à la structure actionnariale de la Société.	Aux termes des statuts, le Conseil est composé de trois à dix-huit membres nommés par les actionnaires, auxquels s'ajoutent les membres représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe. Au 31 décembre 2025, le Conseil était composé de neuf administrateurs et deux administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe, soit un effectif total de onze administrateurs légèrement inférieur à l'effectif moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Limite d'âge	L'article 11 3° des statuts prévoit que le nombre de membres ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.	Au 31 décembre 2025, le nombre de membres âgés de plus de 75 ans n'excédait pas le tiers des membres en fonction. L'âge moyen du Conseil est de 61 ans, soit légèrement supérieur à l'âge moyen constaté sur le panel du SBF 120 (59 ans).
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %.	Au 31 décembre 2025, le taux de féminisation du Conseil s'élevait à 55,5 % ⁽¹⁾ , soit un niveau bien supérieur aux exigences légales et au niveau moyen constaté sur le panel du SBF 120 (47 %) ⁽¹⁾ .
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil d'Administration afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2025, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil d'Administration a été de 98,7 %, de 100 % pour le Comité d'Audit et de 100 % pour le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, soit des taux en ligne ou légèrement supérieurs aux taux moyens d'assiduité constatés sur le panel du SBF 120.
Qualification et expérience professionnelle Nationalités, expériences internationales	Nécessité de présenter une diversité de compétences et de profils ayant une connaissance approfondie des différents métiers du Groupe, une approche internationale, mais également des expertises et expériences significatives en matière financière, managériale, gouvernance, éthique et compliance, digital et innovation et des connaissances particulières des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (notamment climatique).	Cf. schéma ci-après reflétant la diversité de compétences au sein du Conseil.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants égal ou supérieur à un tiers dans une société contrôlée conformément au Code Afep-Medef.	Au 31 décembre 2025, le Conseil était composé à 55,5 % ⁽¹⁾⁽²⁾ de membres indépendants.
Administrateurs exécutifs et non exécutifs	Nécessité de mentionner le nombre d'administrateur exécutif et non exécutif au sein du Conseil d'Administration, dans le cadre des obligations de reporting de la Directive CSRD.	Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de onze administrateurs, dont 1 administrateur exécutif, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de la Société, et dix administrateurs non exécutifs, dont deux administrateurs représentant les salariés.
Représentation des salariés au Conseil	En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (issu de la loi PACTE), désignation de deux membres représentant les salariés lorsque le nombre des autres membres du Conseil (nommés par les actionnaires) est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.	Au 31 décembre 2025, le Conseil dispose de deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe de Louis Hachette Group. En plus de son mandat d'administrateur, Monsieur Pascal Jouen siège au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

(1) Hors représentants des salariés.

(2) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

Le Conseil d'Administration dispose ainsi d'une combinaison d'expertises, d'expériences et de compétences précieuses qui lui permet d'assumer pleinement son rôle et les prérogatives qui sont les siennes, en toute indépendance. Au cours de sa séance du 25 mars 2026, le Conseil d'Administration a approuvé la matrice de

compétences exposée ci-dessous, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en ligne avec les recommandations du Code Afep-Medef laquelle expose les différentes compétences représentées au Conseil, notamment en matière de RSE, et le taux global atteint pour chacune.



	Expertise des métiers	International	Finance	RSE	Gouvernance, éthique et compliance	Expérience de direction générale / instance dirigeante	Digital et innovation
A. Lagardère	X	X	X	-	X	X	X
V. Bernis	X	-	X	X	X	X	-
Y. Bolloré	X	X	X	X	X	X	X
F. Fikree	X	X	X	-	X	-	-
M. Flavion	X	-	-	X	-	-	-
V. Hortefeux	X	X	X	X	X	-	-
P. Jouen	X	-	-	X	-	-	-
V. Morali	-	-	X	-	X	X	X
A. de Puyfontaine	X	X	-	X	X	X	X
M. Reiser	X	-	X	X	X	-	-
N. Sarkozy	-	X	X	X	X	X	-
Total	9/11	6/11	8/11	8/11	9/11	6/11	4/11
	82 %	55 %	73 %	73 %	82 %	55 %	36 %

Expertise des métiers : toute expérience ou connaissances approfondies des activités de la Société (Édition, Travel Retail, Médias).

International : toute mission significative exercée ou non en France ayant, ou ayant eu, un caractère extraterritorial ou toute fonction exercée à l'étranger ou toute personne de nationalité étrangère, ou toutes connaissances significatives en géopolitique et économie internationale.

Finance : expérience significative dans le secteur financier (banque, comptabilité, marché financier), gestion du capital ou gestion des risques.

RSE : expérience significative dans le développement durable, et/ou connaissances approfondies des enjeux en matière sociale, environnementale (notamment climatique) et sociétale.

Gouvernance, éthique et compliance : toute personne bénéficiant de mandats non exécutifs au sein de Conseil ou comités d'autres sociétés, et/ou bénéficiant d'une expertise ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société.

Expérience de Direction Générale / instance dirigeante : expérience significative exercée au sein d'une direction générale (Directeur Général, Directeur Général Délégué, Vice-Président, etc.) ou en tant que cadre dirigeant ou en tant que membre au sein d'une instance dirigeante (Comex, Codir, etc.).

Digital et innovation : expérience significative ou expertise dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière d'innovation digitale, et sécurité des systèmes d'information.

Compétences du Conseil d'Administration aux enjeux de durabilité, en application de la norme GOV-1 de la Directive CSRD

La Directive CSRD prévoit que le rapport de durabilité doit inclure des informations sur la composition et le rôle des organes d'administration, ainsi que sur leur expertise en matière de durabilité, afin d'assurer un processus de contrôle et de gestion des IROs (Impacts, Risques et Opportunités), et la surveillance de la réalisation des objectifs de durabilité.

Le Conseil d'Administration procède chaque année, sur la base des analyses et recommandations du Comité des Nominations,

des Rémunérations et de la RSE, à un examen approfondi de sa propre composition. Cet examen vise à garantir la complémentarité des profils, la diversité des expertises et l'adéquation des compétences présentes, notamment en matière de durabilité.

Compte tenu de l'intensification récente de la réglementation européenne applicable aux émetteurs, les administrateurs ont suivi en juillet 2023 une session de formation animée conjointement par un cabinet extérieur et par la Directrice du Développement durable du Groupe, afin d'appréhender l'évolution des responsabilités du Conseil d'Administration face aux nouveaux enjeux RSE.

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

En parallèle, le Conseil actualise chaque année la matrice de compétences individuelles des Administrateurs, élaborée à partir de leurs parcours professionnels actuels et passés, tels que présentés dans leurs fiches biographiques. Sur la base des compétences attendues dans cette matrice, il ressort que 73 % des membres du Conseil, soit huit administrateurs sur onze, disposent de l'expertise requise.

Enfin, le Conseil d'Administration s'assure de l'adéquation des compétences et expertises des administrateurs avec les cinq enjeux matériels transversaux identifiés pour le Groupe, décrits au chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel, et correspondant notamment aux enjeux de durabilité suivants :

Compétences du Conseil en matière de changement climatique

La majorité des membres du Conseil dispose d'une expérience substantielle sur les enjeux climatiques, acquise dans des contextes institutionnels, stratégiques ou opérationnels variés. Plusieurs administrateurs ont exercé des responsabilités les conduisant à piloter ou accompagner la mise en œuvre de politiques environnementales ou d'orientations stratégiques intégrant la transition écologique, notamment au moment de l'adoption de cadres réglementaires ambitieux en matière d'environnement. D'autres ont été directement impliqués, au sein d'organisations financières internationales ou de grands groupes, dans l'intégration des critères ESG dans l'analyse d'investissements ou dans la supervision de dispositifs de gouvernance climatique. Certains ont également piloté des projets liés au développement durable, participé à des formations spécialisées ou assuré la mise en œuvre de nouvelles obligations réglementaires, telles que celles issues de la CSRD.

Ces parcours illustrent un niveau élevé de compréhension des risques climatiques, de la gestion des enjeux de transition et des exigences de transparence attendues des entreprises, ce qui permet de considérer que le Conseil dispose collectivement d'une expertise solide et diversifiée en matière de changement climatique.

Compétences du Conseil sur les enjeux sociaux

Les enjeux sociaux de la Société constituent également un domaine dans lequel une majorité des Administrateurs justifie d'une connaissance approfondie, issue tant de leurs responsabilités opérationnelles que de leurs engagements institutionnels. Certains membres ont porté ou supervisé des politiques publiques ou d'entreprise en faveur de l'égalité des chances, de la représentation de la diversité ou de l'amélioration des conditions de travail. D'autres exercent ou ont exercé des mandats exécutifs ou représentatifs leur conférant une proximité directe avec les problématiques sociales et les attentes des parties prenantes internes, notamment en matière de dialogue social, d'inclusion ou de valorisation des parcours professionnels. Plusieurs administrateurs ont également piloté des initiatives structurantes liées à l'égalité femmes-hommes ou au bien-être au travail, parfois en lien avec des programmes internationaux.

Compétences du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires

Conformément à la matrice de compétences des administrateurs approuvée par le Conseil du 25 mars 2026 figurant au paragraphe ci-dessus, le niveau d'expertise du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires (expertises ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société) est évalué à 82 %, soit un niveau élevé.

L'ensemble des expériences des membres du Conseil d'Administration de la Société, démontre la maîtrise avérée des principaux enjeux de durabilité matériels pour le Groupe,

permettant au Conseil d'exercer pleinement son rôle de supervision sur ces sujets essentiels, en s'appuyant dès lors que c'est pertinent, sur sa capacité à mobiliser des expertises complémentaires en interne, comme en externe.

E) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

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

Aux termes du Code Afep-Medef, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Ainsi, selon le Code Afep-Medef, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la Société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci, ce qui implique de remplir les critères suivants :

- ▶ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ⁽¹⁾ de la Société,
 - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la Société consolide,
 - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;(Pour ce critère, le Guide d'application du Code Afep-Medef mis à jour en décembre 2025 précise que l'appréciation de l'indépendance d'un administrateur au sein d'une société issue d'une scission, d'un administrateur indépendant de la société qui se scinde, n'est pas en principe affectée par l'existence de ce mandat préalable ou concomitant. Cependant, lorsque les entités issues de la scission sont sous contrôle commun, il convient de se référer au cas des mandats exercés dans les sociétés sœurs.) ;
- ▶ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ▶ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil ⁽²⁾ :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.(Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE) ;
- ▶ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ▶ ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ▶ ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- ▶ ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;

(1) Conformément au Code Afep-Medef, cette notion recouvre, s'agissant des sociétés anonymes, le Président-Directeur Général, le Directeur Général et le(s) Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).

(2) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

- ne pas être ou représenter un actionnaire important de la Société ou de sa société mère.

(Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que de tels administrateurs peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % du capital ou des droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.)

Le Code Afep-Medef recommande que le Comité et le Conseil d'Administration procèdent à l'évaluation de l'indépendance de ses membres, en examinant chacun des critères susvisés. Le Code prévoit néanmoins que le Conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionariat ou pour tout autre motif et qu'inversement, un administrateur ne remplissant pas tous lesdits critères est indépendant, et justifier de cette appréciation.

Ainsi, comme chaque année, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil ont débattu de la qualité d'indépendants des membres du Conseil d'Administration lors de leurs réunions des 10 décembre 2025, 23 mars et 25 mars 2026, en se basant sur les éléments d'informations tenus à leur disposition ainsi que sur les déclarations recueillies auprès des administrateurs eux-mêmes.

Monsieur Arnaud Lagardère, dirigeant mandataire social exécutif de la Société, et Madame Marie Flavion et Monsieur Pascal Jouen, administrateurs représentant les salariés, sont tous trois qualifiés *de facto* d'administrateurs non indépendants.

Par ailleurs, le Comité et le Conseil ont constaté la qualification de membres non indépendants de Madame Fatima Fikree, représentante de Qatar Holding LLC détenant 11,47 % du capital social de la Société, ainsi que de Messieurs Arnaud de Puyfontaine et Yannick Bolloré, dirigeants mandataires sociaux de la société Vivendi SE détenant 13,38 % du capital de la Société et également administrateurs de la société Louis Hachette Group, société mère de la Société.

S'agissant de Madame Valérie Horteaux, qui exerce un mandat de membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit de Compagnie de l'Odet, le Comité et le Conseil d'Administration ont relevé que Madame Horteaux ne représentait ni en droit ni en fait, Compagnie de l'Odet au sein du Conseil d'Administration de la Société, de sorte qu'elle ne peut être considérée comme représentant un actionnaire important de la société mère (Louis Hachette Group) de la Société au sens de l'article 10.7 du Code Afep-Medef. Le Conseil a constaté au surplus que, au regard de l'éloignement (deux niveaux de gouvernance) ayant constamment existé entre Compagnie de l'Odet et la Société, les mandats exercés par Madame Horteaux au sein de Compagnie de l'Odet ne l'ont jamais conduite à délibérer sur des décisions ayant une incidence sur l'organisation ou la gestion de la Société, de sorte que ces mandats ne sont pas de nature à compromettre sa liberté de jugement à l'égard de la Société.

S'agissant de Madame Michèle Reiser, qui exerçait un mandat de membre indépendante du Conseil de Surveillance de Vivendi SE jusqu'au 6 mars 2025, et qui exerce les fonctions de Non Executive Independent Director de Havas NV, le Comité et le Conseil d'Administration ont relevé les éléments suivants :

- Mme Michèle Reiser a cessé ses fonctions de membre indépendante du Conseil de Surveillance de Vivendi SE le

6 mars 2025, avant sa nomination au sein de la Société, et depuis cette date, elle n'entretient plus aucune communauté d'intérêts avec Vivendi SE et ne perçoit plus aucune rémunération de cette société. À la connaissance du Conseil d'Administration, aucune décision de gestion de Lagardère SA n'a été autorisée par le Conseil de Surveillance de Vivendi SE du temps où Mme Reiser en était membre, y compris au titre des conventions réglementées ;

- la société Havas NV n'est consolidée ni par la Société, ni par sa société mère (Louis Hachette Group) et n'entretient aucun lien capitalistique, direct ou indirect, avec ces deux sociétés. Havas NV et Louis Hachette Group n'ont en commun que leur premier actionnaire (Bolloré SE) et, à la connaissance de la Société, ne sont pas sous un contrôle commun au sens du Code Afep-Medef. Ainsi le mandat exercé par Madame Michèle Reiser au sein de Havas NV ne la conduit pas à s'intéresser aux décisions de la Société et n'est donc pas de nature à compromettre sa liberté de jugement à l'égard de celle-ci.

Le Comité et le Conseil ont relevé en outre que ni Madame Valérie Horteaux ni Madame Michèle Reiser ne sont (ni n'ont été dans les cinq dernières années) ni salariées, ni dirigeantes mandataires sociales exécutives, ni administratrices de la société mère de Lagardère SA, Louis Hachette Group, ou d'une société consolidée par Louis Hachette Group. Elles n'ont pas non plus de lien d'intérêt particulier avec Louis Hachette Group ou une société de son groupe consolidé.

En conséquence, le Conseil d'Administration estime que Mesdames Valérie Horteaux et Michèle Reiser satisfont toutes les deux les critères d'indépendance découlant des recommandations 10.2, 10.5.1 et 10.7 du Code Afep-Medef.

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

Le Comité a ainsi examiné la relation de conseil existant entre Lagardère Ressources, filiale de la Société, et le cabinet d'avocats Realize, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur (étant précisé que le contrat a été conclu bien avant la nomination de Monsieur Nicolas Sarkozy au Conseil d'Administration et que ce dernier ne fournit lui-même directement ou indirectement aucune prestation de conseil juridique au Groupe). Le Comité a estimé qu'au regard du volume d'affaires confiées au cabinet Realize et du montant des honoraires consécutifs qui lui sont versés, cette relation d'affaires n'est significative ni pour le Groupe ni pour le cabinet Realize et que, par conséquent, Monsieur Nicolas Sarkozy satisfait le critère d'indépendance découlant de la recommandation 10.5.3 du Code Afep-Medef.

En conclusion, l'analyse menée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et validée par le Conseil d'Administration sur la situation individuelle de chaque administrateur a conduit le Conseil d'Administration à confirmer, lors de sa réunion du 25 mars 2026, que cinq de ses neuf membres (hors administrateurs représentant les salariés) – Mesdames Valérie Bernis, Valérie Horteaux, Véronique Morali et Michèle Reiser ainsi que Monsieur Nicolas Sarkozy – peuvent être considérés comme étant des membres indépendants au 31 décembre 2025, ce qui représente un taux global d'indépendance au sein du Conseil d'Administration de 55,5 %.

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

	A. Lagardère	V. Bernis	Y. Bolloré	F. Fikree	M. Flavion (*)	V. Hortefeux	P. Jouen (*)	V. Morail	A. de Puyfontaine	M. Reiser	N. Sarkozy
Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou mandataire social de la Société ou une société liée	N/A	✓	✗	✓	N/A	✓	N/A	✓	✗	✓	✓
Ne pas occuper ou avoir occupé au cours des cinq années précédentes de mandats croisés	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur, banquier, conseil significatif	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas être membre du Conseil d'Administration depuis plus de douze ans	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Statut de l'actionnaire important	N/A	✓	✗	✗	N/A	✓	N/A	✓	✗	✓	✓
Conclusion	N/A	Indépendante	Non indépendant	Non indépendante	N/A	Indépendante	N/A	Indépendante	Non indépendant	Indépendante	Indépendant

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

3.2.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans un Règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce Règlement intérieur adopté par le Conseil d'Administration le 30 juin 2021, et dont la dernière mise à jour a été effectuée lors de la séance du 29 avril 2025, est reproduit en Annexe A2 dans le présent chapitre.

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

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a adopté en 2024 une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

3.2.3 ACTIVITÉ 2025

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

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 98,7 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été de trois heures. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour et des documents y afférents, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion.

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

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

En 2025, les travaux du Conseil d'Administration ont notamment porté sur les domaines suivants :

Activité, stratégie, finances du Groupe :

- ▶ suivi régulier de la marche des affaires et des sujets d'actualité ;
- ▶ examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2024 et semestriels de l'exercice 2025, ainsi que des rapports annuels et semestriels et des communiqués de presse y afférents ;
- ▶ approbation du Document d'enregistrement universel de la Société incluant le rapport de durabilité 2024 ;
- ▶ examen de l'information financière trimestrielle 2025 et des communiqués de presse y afférents ;
- ▶ mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale ;
- ▶ projet d'émission d'un emprunt obligataire et de souscription d'un emprunt Schuldschein, et examen de ses modalités ;
- ▶ examen du budget pour l'année 2026 ;
- ▶ examen du plan stratégique 2030 de Lagardère Travel Retail ;
- ▶ présentation des enjeux stratégiques de l'activité de Distribution d'Hachette Livre en France ;
- ▶ appel d'offres des Commissaires aux Comptes en vue du remplacement du mandat du cabinet Mazars, dont le mandat arrivait à échéance.

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- ▶ constatation des rémunérations attribuées au titre de 2024 et adoption des politiques de rémunération 2025 des mandataires sociaux, soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 ;
- ▶ fixation des objectifs de performance de la rémunération variable annuelle 2025 du Président-Directeur Général ;
- ▶ livraison du plan d'actions gratuites et de performance du 14 mars 2022 ;
- ▶ proposition de nommer Mesdames Valérie Hortefeux et Michèle Reiser, en qualité d'Administratrices indépendantes, en remplacement de Mesdames Virginie Banet et Laura Carrere ;
- ▶ nominations de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Valérie Hortefeux et Michèle Reiser en qualité de membre du Comité d'Audit, et de Mesdames Valérie Bernis, Valérie Hortefeux et Michèle Reiser en qualité de membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- ▶ revue annuelle de la composition du Conseil et de l'indépendance des administrateurs ;
- ▶ évaluation du Conseil d'Administration par un cabinet extérieur ;
- ▶ modification du Règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- ▶ arrêté du calendrier de gouvernance 2026.

Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- ▶ suivi de la stratégie RSE ;
- ▶ approbation du rapport de durabilité 2024 du Groupe ;
- ▶ décision de ne pas remplacer le cabinet Mazars dont le mandat arrivait à échéance, en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations de durabilité.

Avis, autorisations et travaux divers :

- ▶ examen annuel des conventions réglementées et conventions courantes 2025 ;
- ▶ renouvellement des autorisations pour les cautions, avals et garanties.

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

ASSIDUITÉ DES MEMBRES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2025

Membres du Conseil	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Arnaud Lagardère	100 %	-	-
Virginie Banet	100 % ⁽¹⁾	100 % ⁽²⁾	100 % ⁽³⁾
Valérie Bernis	100 %	100 %	100 % ⁽⁴⁾
Yannick Bolloré	100 %	-	-
Laura Carrere	100 % ⁽⁵⁾	-	100 % ⁽⁶⁾
Fatima Fikree	100 %	100 %	-
Valérie Hortefeux	100 % ⁽⁷⁾	100 % ⁽⁸⁾	100 % ⁽⁹⁾
Marie Flavion	100 %	-	-
Pascal Jouen	100 %	-	100 %
Véronique Morali	100 %	100 %	100 %
Arnaud de Puyfontaine	100 %	100 % ⁽¹⁰⁾	100 %
Michèle Reiser	100 % ⁽¹¹⁾	100 % ⁽¹²⁾	100 % ⁽¹³⁾
Nicolas Sarkozy	83 %	100 %	100 %
Total	98,7 %	100 %	100 %

Virginie Banet

(1) Sur la base de sa participation à deux séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(2) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(3) Sur la base de sa participation à trois séances sur cinq du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Valérie Bernis

(4) Sur la base de sa participation à deux séances sur six du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Laura Carrere

(5) Sur la base de sa participation à deux séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(6) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Valérie Hortefeux

(7) Sur la base de sa participation à quatre séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(8) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(9) Sur la base de sa participation à deux séances sur cinq du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Arnaud de Puyfontaine

(10) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Michèle Reiser

(11) Sur la base de sa participation à quatre séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(12) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

(13) Sur la base de sa participation à deux séances sur cinq du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

3.2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Conseil d'Administration a constitué deux Comités en son sein : le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Nous vous rappelons que lors de sa séance du 17 décembre 2024, le Conseil d'Administration a modifié son Règlement intérieur conformément à la Directive CSRD et à l'ordonnance n° 2023-1142. Ces changements définissent les missions des deux Comités dans le cadre du reporting et du contrôle des informations de durabilité figurant dans le rapport de durabilité :

► **Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE** : suit la stratégie RSE du Groupe et le plan d'actions pour sa mise en œuvre ;

► **Comité d'Audit** : suit les données chiffrées extra-financières en lien avec les Commissaires aux Comptes chargés de vérifier les informations de durabilité.

Depuis la recomposition des Comités décidée par le Conseil d'Administration le 29 avril 2025, les deux Comités comptent cinq membres communs, Monsieur Arnaud de Puyfontaine et Mesdames Valérie Bernis, Michèle Reiser, Valérie Hortefeux et Véronique Morali, ces deux dernières présidant en plus respectivement le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Comité d'Audit. Cette communauté de membres, incluant les Présidentes, permet de faciliter les échanges et d'assurer une vision transverse des sujets.

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

Il est précisé que les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	<p>Véronique Morali (Présidente) Valérie Bernis Fatima Fikree Valérie Hortefeux (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) Arnaud de Puyfontaine (nommé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) Michèle Reiser (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025)</p> <p>Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leurs compétences financières et/ou comptables. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société.</p> <p>Au 31 décembre 2025, le Comité d'Audit était composé de 66,67 % de membres indépendants. Durant l'exercice 2025, il s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.</p>
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	<ul style="list-style-type: none"> ▶ revue des comptes sociaux et consolidés 2024 et semestriels 2025, ainsi que l'information financière du premier et du troisième trimestre 2025 ; ▶ revue du rapport financier annuel 2024 et semestriel 2025 ; ▶ revue du processus d'élaboration de l'information financière ; ▶ revue du calendrier de communication financière 2025-2026 ; ▶ revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes ; ▶ revue de l'organisation de la supervision des risques et du contrôle interne du Groupe, de la cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne du Groupe, des résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, de l'avancement des programmes de Compliance ; ▶ présentation du projet de chapitre IV « Facteurs de risques et dispositif de contrôle » du Document d'enregistrement universel 2024 ; ▶ examen de l'activité et de l'approche de l'Audit interne et du plan d'audit 2025 ; ▶ revue de la politique fiscale du Groupe ; ▶ revue de la sécurité des systèmes d'information : bilan 2024, recommandations et état d'avancement du programme ; ▶ revue de la synthèse des analyses <i>a posteriori</i> des dossiers d'engagements financiers validés par le Comité Financier pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ; ▶ revue des litiges juridiques du Groupe ; ▶ examen du budget pour l'année 2026 ; ▶ examen de l'application de la convention d'assistance au titre de 2024 ; ▶ suivi du processus d'appel d'offres et recommandation sur la désignation d'un Commissaire aux Comptes en remplacement de Forvis Mazars ; ▶ recommandation sur la certification des informations de durabilité à l'issue du mandat de Forvis Mazars ; ▶ revue du processus de collecte et de contrôle des informations en matière de durabilité ; ▶ en séance plénière avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE : présentation du bilan 2024 et du rapport de durabilité, incluant un focus sur la politique de non-discrimination et de diversité et les notations extra-financières. <p>Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité d'Audit a procédé au suivi des indicateurs clés de performance du Groupe et des branches d'activités, des sujets de financement, des plans d'économies, du consensus analystes et des missions « SACC » pré-approuvées.</p> <p>Ces réunions se sont déroulées en présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité, du Directeur Général Adjoint en charge des finances, du Directeur des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, du Directeur de l'Audit interne, de la Directrice des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de gestion et du M&A Groupe et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres personnes et notamment la Directrice Développement Durable et RSE, le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur des Affaires Juridiques, le Directeur Financement et Relations investisseurs et les directions des branches ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.</p>

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

Composition	<p>Valérie Hortefeux (Présidente) (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025)</p> <p>Valérie Bernis (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025)</p> <p>Pascal Jouen</p> <p>Véronique Morali</p> <p>Arnaud de Puymfontaine</p> <p>Michèle Reiser (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025)</p> <p>Nicolas Sarkozy</p>
Principales missions	<p>Au 31 décembre 2025, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 83,33 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2025, il s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.</p> <p>Les missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.</p>
Principaux travaux	<p><u>En matière de développement durable (RSE) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ revue annuelle de la stratégie RSE du Groupe ; ▶ en séance plénière avec le Comité d'Audit : présentation du bilan 2024 et du rapport de durabilité, incluant un focus sur la politique de non-discrimination et de diversité et les notations extra-financières. <p><u>En matière de rémunération :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ revue et recommandations sur la politique de rémunération 2025 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux ; ▶ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2024 en application des politiques de rémunération 2024 approuvées ; ▶ fixation des objectifs sur les critères de performance de la rémunération des mandataires sociaux, pour l'exercice 2025 ; ▶ livraison des plans d'actions gratuites et de performance du 14 mars 2022. <p><u>En matière de gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ revue de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités spécialisés – examen de l'indépendance des membres ; ▶ préparation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 : recommandations des votes / état des votes ; ▶ modification du Règlement intérieur du Conseil d'Administration ; ▶ suivi du processus d'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités par un cabinet externe, et analyse de sa restitution ; ▶ examen du plan de succession du Président-Directeur Général. <p>Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité et de la Directrice Gouvernance et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice Développement durable et RSE et de son Directeur Adjoint ainsi que des correspondants RSE et DRH des branches et de Lagardère News, selon la nature des points abordés au cours de ces réunions.</p> <p>Au cours de la séance plénière avec les membres du Comité d'Audit, les membres de la Direction Financière du Groupe sont également présents, ainsi que les Commissaires aux Comptes de la Société.</p>

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

Conformément à son Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration, sous le pilotage du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, procède annuellement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société. À cet effet, il examine les modalités de son fonctionnement, son organisation et l'équilibre de sa composition ainsi que celle de ses Comités. Il examine également la qualité de l'information transmise par la Direction Générale, afin de porter une appréciation sur la préparation et la qualité des travaux du Conseil et des Comités.

En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration a décidé de procéder en 2025 à une évaluation formalisée avec l'aide d'un consultant extérieur sous la direction du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, la précédente évaluation externe ayant été réalisée en 2022. Le Conseil a également décidé d'intégrer à l'exercice, l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs, conformément aux meilleures pratiques de gouvernance.

Pour cette mission, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a mené un appel à consultations dans le cadre duquel quatre cabinets reconnus sur la place ont été auditionnés. Le processus de sélection a consisté à identifier la proposition la plus optimale pour le Conseil, en termes d'expertise et d'indépendance du cabinet, de méthodologie d'évaluation, avec le souhait de privilégier à la fois une approche rigoureuse mais néanmoins pragmatique, contributive et constructive.

Le Conseil d'Administration, suivant la recommandation du Comité, a décidé de retenir le cabinet Egon Zehnder, qui était déjà intervenu pour mener l'évaluation en 2022, relevant que le cabinet Egon Zehnder, d'une part, remplissait favorablement tous les critères définis dans le processus de sélection et, d'autre part, permettait une continuité d'analyse et une lecture comparée des évolutions observées dans le fonctionnement du Conseil et des Comités depuis la première évaluation de 2022.

Le cabinet Egon Zehnder a ainsi rencontré l'ensemble des membres du Conseil d'Administration entre septembre et novembre 2025, dans le cadre d'entretiens confidentiels d'une durée d'environ une heure, conduits avec le support d'un guide de discussion.

L'évaluation restituée le 10 décembre 2025 au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le 19 février 2026 au Conseil d'Administration a fait ressortir les observations suivantes :

Composition du Conseil : un Conseil d'un niveau général élevé, très expérimenté, divers en genre et en expertises, avec une majorité d'indépendants, très au-delà des recommandations Afep-Medef pour une société contrôlée ; un leadership du Président-Directeur Général unanimement reconnu et salué pour sa vision, son engagement et sa maîtrise parfaite des sujets.

Fonctionnement du Conseil : un fonctionnement en clair progrès pour un Conseil resserré, dont l'ancienneté s'est accrue, travaillant efficacement, avec un haut niveau d'énergie et d'engagement, dans un climat de respect, de confiance et de liberté de parole. Un Président salué pour sa capacité à créer les conditions de débats sereins, ouverts et engagés. Un Conseil aligné sur son rôle au service de la performance et de la création de valeur à long terme du Groupe, en maintenant un challenge constructif des dirigeants. La contribution individuelle de chacun est perçue comme relative.

Axes d'amélioration : accroître les temps d'échanges dédiés à des sujets plus long terme et d'avenir (ex. intelligence artificielle, allocation du capital) et renforcer l'exposition du Conseil aux principaux dirigeants du Groupe ; ritualiser un échange annuel entre chaque administrateur et le Président ; formaliser les programmes d'intégration et de formation des administrateurs et améliorer le délai de transmission des documents préparatoires aux réunions.

3.2.6 CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise consolidés dans le Code Afep-Medef. Seule la recommandation suivante n'est pas appliquée par la Société au 31 décembre 2025 :

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement

Durée des fonctions des administrateurs :

« La durée du mandat des administrateurs [...] ne doit pas excéder quatre ans »

Explication

Le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Arnaud Lagardère a une durée de six ans pour maintenir un cadre managérial stable et durable au sein de la Société.

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

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

À la connaissance de Lagardère SA :

- ▶ Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration.
- ▶ Aucun des membres du Conseil d'Administration n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.
- ▶ Monsieur Nicolas Sarkozy a fait l'objet de deux condamnations définitives. Dans la première procédure (dite Bismuth), un recours est actuellement pendant devant la Cour européenne des droits de l'Homme.

Monsieur Nicolas Sarkozy a également été condamné dans une troisième procédure (dite Affaire libyenne). Cette décision de première instance a été frappée d'un appel ; il demeure donc présumé innocent.

Dans une quatrième procédure, Monsieur Nicolas Sarkozy a été mis en examen. L'instruction judiciaire est en cours, Monsieur Sarkozy demeure donc également présumé innocent.

Aucune des peines prononcées dans ces quatre procédures, toutes sans lien avec la Société et son Groupe, n'entraînent

l'interdiction d'exercer un mandat d'Administrateur ou de gérer une entreprise, ces décisions n'affectent en rien la capacité de Monsieur Nicolas Sarkozy à exercer les fonctions d'Administrateur de la Société.

- ▶ Une mesure provisoire d'interdiction de gérer a été prononcée à l'encontre de Monsieur Arnaud Lagardère le 29 avril 2024, avant d'être annulée partiellement par la Cour d'Appel de Paris le 27 juin 2024, suite à contestation par ce dernier.
- ▶ Aucune autre incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés).

À l'exception de ce qui précède, aucun des membres du Conseil d'Administration n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

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

À la connaissance de Lagardère SA, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SA ou l'une de ses filiales, à l'exception (i) du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realize, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur, et le Groupe, et

(ii) du contrat de service liant Lagardère Management, société intégralement détenue de façon indirecte par Monsieur Arnaud Lagardère. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 3.7 du Document d'enregistrement universel.

3.3.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe pas de situations de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SA, des membres du Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Il est également rappelé que Monsieur Yannick Bolloré et Monsieur Arnaud de Puyfontaine sont administrateurs de la société Louis Hachette Group, actionnaire contrôlant de la société Lagardère SA.

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

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :

- ▶ des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et les recommandations de l'AMF (fenêtres négatives de trente jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur les résultats semestriels et annuels et quinze jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur le chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que toute période de détention d'une information privilégiée) ;

- ▶ des règles de détention d'actions prévues par les dispositions des statuts de Lagardère SA et du Règlement Intérieur du Conseil (conservation de 150 actions pendant la durée du mandat).

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

3.3.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SA PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations réalisées sur les actions de la Société déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice 2025 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puyfontaine et Yannick Bolloré, administrateurs	Acquisition	Action	03/01/2025	25 365	24,10
		Acquisition	Action	17/01/2025	2 404	24,10
		Acquisition	Action	31/01/2025	1 630	24,10
		Acquisition	Action	14/02/2025	67 004	21,95
		Acquisition	Action	14/02/2025	164 298	21,93
		Acquisition	Action	17/02/2025	50 796	21,98
		Acquisition	Action	17/02/2025	20 375	21,99
		Acquisition	Action	18/02/2025	673	22,00
		Acquisition	Action	18/02/2025	149	22,00
		Acquisition	Action	19/02/2025	1 949	22,00
		Acquisition	Action	20/02/2025	2 346	22,00
		Acquisition	Action	21/02/2025	9 909	22,00
		Acquisition	Action	21/02/2025	29 974	22,00
		Acquisition	Action	14/03/2025	4 650	24,10
		Acquisition	Action	18/03/2025	9 861	20,61
		Acquisition	Action	18/03/2025	10 139	20,46
		Acquisition	Action	26/03/2025	4 062	20,44
		Acquisition	Action	27/03/2025	1 980	20,47
		Acquisition	Action	28/03/2025	40	24,10
		Acquisition	Action	28/03/2025	2 115	20,51
		Acquisition	Action	31/03/2025	3 015	20,27
		Acquisition	Action	01/04/2025	3 101	20,40
		Acquisition	Action	02/04/2025	3 914	20,32
		Acquisition	Action	03/04/2025	6 923	20,29
		Acquisition	Action	04/04/2025	1 506	19,59
		Acquisition	Action	04/04/2025	22 747	19,81
		Acquisition	Action	07/04/2025	27 167	19,16
		Acquisition	Action	08/04/2025	4 625	19,53
		Acquisition	Action	09/04/2025	7 604	19,27
		Acquisition	Action	11/04/2025	300	24,10
		Acquisition	Action	09/05/2025	134 483	24,10
		Acquisition	Action	23/05/2025	154 923	24,10
		Acquisition	Action	05/06/2025	11 250 977	24,10
Acquisition	Action	19/06/2025	239 973	24,10		

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE

RFA

3.4.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA, réunit autour de lui, les dirigeants des branches d'activités Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing et Lagardère News, ainsi que le Vice-Président du Groupe, le Directeur Général Adjoint du Groupe en charge des Finances et la Secrétaire Générale du Groupe à qui sont respectivement rattachées les grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF



Arnaud Lagardère
Président-Directeur
Général de Lagardère SA
et de Hachette Livre



Maxime Saada
Vice-Président
du groupe Lagardère



**Jean-Christophe
Thiery**
Président-Directeur
Général de Louis Hachette
Group et Directeur
Général Délégué de
Hachette Livre



Grégoire Castaing
Directeur Général Adjoint
du groupe Lagardère
en charge des Finances



Pauline Hauwel
Secrétaire Générale
du groupe Lagardère



Constance Benqué
Présidente de Lagardère
News et Directrice Générale
de Lagardère Radio



Frédéric Chevalier
Président-Directeur
Général de Lagardère
Travel Retail

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister le Président-Directeur Général dans l'exécution de ses missions. Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

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

Avec 63 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2025, le groupe Lagardère est un groupe très féminisé qui place la représentation équilibrée des femmes et des hommes, notamment dans les postes à hautes responsabilités, parmi ses engagements prioritaires.

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

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

Le taux des femmes au sein de la population des cadres exécutifs du Groupe ayant atteint 51 % en 2020, la Direction Générale avait décidé début 2021 de recentrer ses efforts sur un périmètre plus restreint, représentatif du top management au sein du Groupe. Ce périmètre, arrêté en tenant compte des spécificités du Groupe, et notamment de sa forte décentralisation et de son exposition internationale, correspond : (i) aux membres du Comité Exécutif du Groupe et à leurs N-1, (ii) aux membres des Comités Exécutifs des quatre grands territoires d'implantation ainsi que toute personne membre des Comités de Direction des départements France et les cadres dirigeants en France pour Lagardère Publishing (iii) aux membres du Comité Exécutif et aux équipes dirigeantes, membres des comités de direction des pays pour Lagardère Travel Retail, (iv) aux membres du Comité Exécutif pour Lagardère News et Lagardère Radio et (v) aux membres des comités de Direction du Lagardère Paris Racing et de Lagardère Live Entertainment.

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

- ▶ la recherche dans les processus de recrutement de postes à responsabilités d'une représentation équilibrée jusque dans les phases de short list ;

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

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

Ces plans d'action ont porté leurs fruits puisque le taux de femmes top exécutives a régulièrement progressé au cours de la période passant de 42 % à fin 2020, à 44 % à fin 2021, à 45 % à fin 2022, marquant ainsi la réalisation de l'objectif fixé en 2021 avec deux ans d'avance, à 46 % à fin 2023 et 2024 et enfin, à fin 2025, à 47 %, niveau auquel l'objectif a été rehaussé à partir de 2022. La politique de mixité est maintenue avec pour objectif de maintenir à l'avenir un taux de femmes top exécutives au moins égal à 45 %.

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

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

Ce sujet est développé au chapitre 2 « Rapport de durabilité » du présent Document d'enregistrement universel.

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

Afin de répondre au mieux à cet enjeu, des processus d'élaboration et de revue des plans de succession ont été mis en place en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance. Les plans de succession sont construits pour couvrir différents horizons de temps :

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

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux de la Société, conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, il ressort des attributions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de veiller à l'établissement d'un plan de succession, avec une revue dudit plan au moins tous les trois ans.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a ainsi examiné le plan de succession de Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, au cours de sa séance du 13 février 2026.

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

RFA

Le présent chapitre 3.5 a pour objet de présenter, d'une part, la **politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société pour 2026** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025** à

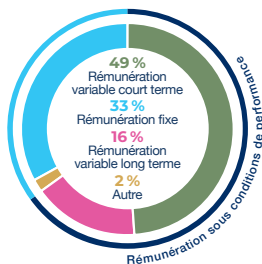
Monsieur Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

3.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR 2026

3.5.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Synthèse de la rémunération maximum 2026 du Président-Directeur Général



Conformément au dispositif légal prévu aux articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce, la **politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2026 a été approuvée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 19 février 2026.**

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 d'une majorité de membres 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, la politique de rémunération du Président-Directeur Général vise à trouver un juste équilibre, dans la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente (**rémunération annuelle fixe**) et une partie directement liée à l'environnement, à la stratégie et aux performances du Groupe (**rémunération annuelle variable et actions de performance**).

À l'intérieur de cette partie variable, un équilibre est également recherché entre la part qui dépend d'objectifs à court terme (**rémunération annuelle variable**) dépendant des performances réalisées au titre de l'exercice considéré) et celle qui dépend de paramètres à long terme (**actions gratuites** conditionnées à la réalisation de performances soutenues sur une période minimum de trois années consécutives et assortie d'une obligation de conservation de 25 % jusqu'à la cessation des fonctions), cette seconde part garantissant un alignement avec les intérêts des actionnaires dans la création de valeur à long terme.

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.

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 du Président-Directeur Général 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. Chacun des 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 publié dans le rapport financier annuel.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général comprend également une partie reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Pour compléter le dispositif, le Président-Directeur Général bénéficie 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, le Président-Directeur Général ne bénéficie :

- ▶ 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**.

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération du Président-Directeur Général est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, une partie significative 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 émis par Lagardère SA ou par Louis Hachette Group, société appartenant au même Groupe au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, bénéficient à près de 450 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*). Depuis 2025, les actions gratuites sont attribuées sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que celles applicables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société. En 2023, Lagardère a étendu 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, sous réserve de leur présence au sein du Groupe à l'issue du délai d'acquisition de trois ans.

La politique ainsi mise en œuvre permet de définir une **rémunération mesurée, équilibrée et équitable**, établissant une **corrélation forte entre l'intérêt du dirigeant mandataire social 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 la politique de rémunération afin de prendre en considération i) les règles de bonne gouvernance, les recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que ii) des politiques et échanges intervenus avec les agences de conseil en vote. Ce travail d'analyse a conduit le Comité à recommander au Conseil la politique de rémunération, dont les évolutions par rapport à la politique 2025 sont décrites dans le tableau ci-après :

Synthèse des propositions de modifications de la politique de rémunération 2026 du Président-Directeur Général

Modification de la structure de la rémunération variable annuelle

Le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé de :

- ▶ remplacer le critère du Résultat opérationnel courant (Résop), par le critère du Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA), indicateur de performance opérationnelle principal du groupe Louis Hachette Group auquel appartient la Société, sans préjuger des autres éléments financiers ou comptables de la Société ;
- ▶ prévoir une pondération égale pour chacun des trois critères extra-financiers, à 5 % ;
- ▶ relever le montant de bonus acquis à l'atteinte du niveau seuil de 50 % à 60 % du salaire fixe, soit 50 % du niveau cible maintenu à 120 % du salaire fixe.

Structure de rémunération du Président-Directeur Général

Le Conseil d'Administration pourrait déroger à l'application de la politique de rémunération ainsi établie 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 du Président-Directeur Général, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs et/ou modification des critères serait nécessaire du fait de la survenance de circonstances exceptionnelles (telles notamment qu'un changement de norme comptable, un changement de périmètre significatif, la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution imprévue du contexte concurrentiel). Une telle modification des objectifs et/ou critères qui viserait à permettre de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

3.5.1.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2026 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

3.5.1.2.A. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

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

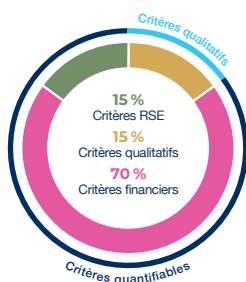
Cette rémunération fixe, qui est le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant mandataire social, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le Conseil d'Administration du 27 février 2024 avait 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 était demeuré inchangé depuis 2009, afin de la porter à **1 700 000 euros**.

Ce montant de rémunération fixe de **1 700 000 euros** reste inchangé pour 2026.

B) Rémunération annuelle variable

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2026 du Président-Directeur Général



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.

Pondérations des critères et effets des niveaux d'atteinte

La structure de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général 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, les **critères quantifiables (tant financiers qu'extra-financiers)**, qui pèsent pour 85 % de la rémunération variable annuelle, **sont clairement prépondérants, en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef** et les règles de bonne gouvernance.

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

Ainsi :

- ▶ **en deçà du niveau seuil**, la rémunération variable annuelle est égale à 0 ;
- ▶ **au niveau seuil**, la rémunération variable annuelle est égale à **60 %** de la rémunération fixe ;
- ▶ **au niveau cible**, la rémunération variable annuelle est égale à **120 %** de la rémunération fixe ;
- ▶ **au niveau max ou au-delà**, la rémunération variable annuelle est égale à **150 %** de la rémunération fixe ;
- ▶ **la rémunération variable annuelle est calculée de manière linéaire entre niveau seuil et niveau cible et entre niveau cible et niveau max.**

Critères quantifiables financiers

Les deux critères financiers sont les suivants :

- ▶ **le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) (35 % de la part variable) ;**
- ▶ **les flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) (35 % de la part variable) ;**

Pour chacun de ces critères, le Conseil d'Administration arrête les « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » en cohérence 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 2027 sur l'exercice 2026.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Les trois critères extra-financiers sont les suivants :

- ▶ **la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par les émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 et d'une partie significative du scope 3 (5 % de la part variable) ;**
- ▶ **la formation des collaborateurs du Groupe mesurée en volume horaire moyen annuel (5 % de la part variable) ;** et
- ▶ **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 (5 % de la part variable).**

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Pour chacun de ces critères, le Conseil d'Administration arrête les « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » en cohérence avec la stratégie RSE et les performances historiques du Groupe sur ces différentes actions.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs regroupent les objectifs suivants (15 % de la part variable) :

- ▶ la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe ;
- ▶ la qualité de la stratégie, de la gouvernance et la performance managériale, 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.

▪ 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	42 %	84 %	105 %	
EBITA (35 %)	21 %	42 %	52,5 %	70 %
CFAIT (35 %)	21 %	42 %	52,5 %	
Critères RSE quantifiables	9 %	18 %	22,5 %	
Émissions de CO ₂ (5 %)	3 %	6 %	7,5 %	15 %
Formation des collaborateurs (5 %)	3 %	6 %	7,5 %	
Femmes top exécutives (5 %)	3 %	6 %	7,5 %	
Critères qualitatifs	9 %	18 %	22,5 %	
Stratégie / Gouvernance/ Management (15 %)	9 %	18 %	22,5 %	15 %
Total	60 %	120 %	150 %	100 %

C) Rémunération au titre de fonctions exercées au Conseil d'Administration

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat exercé au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités de la Société, ou de toute autre société appartenant au même groupe au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, selon les règles exposées dans la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration décrite au chapitre 3.6 ci-après.

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

Le Président-Directeur Général peut se voir attribuer chaque année, des droits à actions de performance, émis par Lagardère SA ou par une société appartenant au même groupe au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, dont la valorisation ne peut dépasser 50 % de la rémunération fixe annuelle.

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.

Le montant attribué au titre de cette **part qualitative** de la rémunération variable annuelle ne peut en toute hypothèse pas dépasser un **plafond égal à 22,5 % de la rémunération fixe**.

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 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.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

- ▶ conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, 25 % des actions acquises doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général ;
- ▶ le Président-Directeur Général 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.

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 2026-2028 seront les suivants :

- ▶ **pour 35 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du **montant cumulé du Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) ;**
- ▶ **pour 35 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du montant cumulé de **flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) ;**
- ▶ **pour 30 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de **sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, ayant chacun un poids de 10 %** (réduction des émissions de CO₂, mixité des instances dirigeantes, formation des collaborateurs).

Pour chacun de ces objectifs, 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, la stratégie RSE et les performances historiques :

- ▶ 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.

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

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

3.5.1.2.C. AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) Avantages en nature – frais engagés dans l'exercice des fonctions

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

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

Le Président-Directeur Général peut également bénéficier de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leurs 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.

Le bénéficiaire acquerrait des droits de retraite supplémentaires 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 au bénéficiaire 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 19 février 2026, 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 en 2021, conformément au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime étant individuel et « portable », les droits acquis d'année en année demeurent 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 du Président-Directeur Général.

C) Indemnité de cessation de fonction

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

D) Rémunération exceptionnelle

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

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

Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

3.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ

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

En application du Code Afep-Medef, Monsieur Arnaud Lagardère est l'unique dirigeant mandataire social exécutif de la Société pour l'année 2025, en sa qualité de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, avait décidé lors de sa séance du 13 février 2025, la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général, laquelle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 à hauteur de **99,71 %**.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration de la Société, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, avait décidé, au regard des pratiques de marché et des règles de bonne gouvernance, d'apporter les évolutions suivantes à la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général, en ce qui concerne la structure de sa rémunération variable :

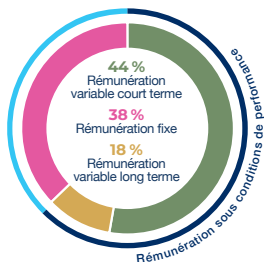
- ▶ **déclenchement du paiement d'un montant équivalent à 50 % de la rémunération fixe lors de l'atteinte du niveau seuil** d'un critère de performance de la rémunération variable ;

- ▶ **suppression du critère de la marge opérationnelle comme critère de performance et renforcement de la pondération des critères quantitatifs financiers sur deux critères financiers exigeants**, tout en conservant une pondération globale des critères financiers de 70 % ;
- ▶ **remplacement du critère de free cash-flow par le critère des flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT)**, lequel critère permet de mesurer la génération de trésorerie liée à l'activité elle-même et de prendre en compte les intérêts financiers, la réduction de l'endettement financier du Groupe constituant un enjeu stratégique important ;
- ▶ **remplacement du critère extra-financier lié à l'évaluation EcoVadis (ou équivalent) des dépenses (fournisseurs à risques) par l'objectif de formation des collaborateurs du Groupe à la lutte anticorruption** permettant un alignement avec les critères de performance de la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux ;
- ▶ pour plus d'informations sur la politique de rémunérations 2025 du Président-Directeur Général, nous vous invitons à vous référer au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel de 2024.

3.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Arnaud Lagardère - Président-Directeur Général
Structure de la rémunération versée au titre de 2025
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025)



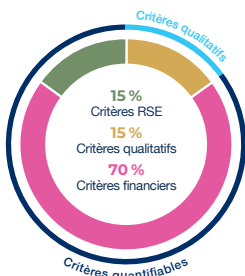
A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La politique de rémunération approuvée pour l'exercice 2025 intègre une **rémunération brute fixe annuelle** de Monsieur Arnaud Lagardère s'élevant à **1 700 000 euros** au titre de son mandat de Président-Directeur Général de la Société.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2025 des mandataires sociaux exécutifs



Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2025

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

Ainsi, les rémunérations variables dues aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2024 n'ont été versées qu'en 2025, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 (résolutions n° 6, 7 et 8, chacune adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2024 et versées en 2025 se sont élevées à :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère** : 2 099 971 € (147 % de la rémunération fixe) ; ainsi qu'une prime exceptionnelle de 400 000 € ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy** : 379 333 € (62 % de la rémunération fixe), ainsi qu'une indemnité de cessation de fonctions de 1 865 360 € et la liquidation de sa retraite supplémentaire pour un montant global de 807 357 euros.

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 22 mai 2024 a décidé de ne pas attribuer de rémunération variable à Monsieur Jean-Christophe Thiery pour l'exercice de son mandat de Président-Directeur Général de la Société entre le 30 avril 2024 et le 28 juin 2024.

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2025

Il est rappelé que le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2025, 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'élèverait à 120 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourrait excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, si les objectifs sont dépassés.

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que l'atteinte de niveau seuil, permettrait à Monsieur Arnaud Lagardère, de se voir attribuer 50 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

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 2025.

Les rémunérations fixe et variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère approuvées pour l'exercice 2025 seront par ailleurs réduites, le cas échéant, des montants bruts de la rémunération fixe et variable, respectivement, perçue au titre de l'exercice 2025 en sa qualité de Gérant de Lagardère Radio SCA.

Lors de sa réunion du 19 février 2026, le Conseil d'Administration a examiné, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 13 février 2026, les niveaux de performance atteints au titre des différents critères sur lesquels reposait la rémunération annuelle variable de Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2025.

Ces niveaux de performance et les montants de rémunérations variables en résultant sont détaillés dans les tableaux figurant ci-après.

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle

L'application des niveaux de performance des critères financiers et extra-financiers quantifiables aboutit à une part variable de la rémunération annuelle égale à **1 718 859 €** pour Monsieur Arnaud Lagardère.

Part qualitative de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable du Président-Directeur Général inclut enfin une part qualitative, représentant un poids de 15 % de la rémunération variable annuelle, et reposant sur deux objectifs prioritaires précis, ayant chacun une pondération identique :

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

La part qualitative de la rémunération variable est **plafonnée à hauteur de 22,5 % de la rémunération fixe pour Arnaud Lagardère, soit 382 500 €**.

Lors de sa réunion du 19 février 2026, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante en 2025 avec une implication personnelle très forte du Président-Directeur Général.

Mise en œuvre du plan stratégique du Groupe

En 2025, dans un contexte toujours marqué par des incertitudes économiques et géopolitiques, ainsi que par des contrastes sectoriels et régionaux affectant à la fois le marché de la littérature générale et le trafic aérien, la Direction Générale a veillé à la mise en œuvre de la feuille de route stratégique du Groupe, adaptée aux spécificités de chacune de ses activités. Le Groupe a confirmé sa solidité opérationnelle, avec une progression du chiffre d'affaires pour la quasi-totalité de ses activités et un renforcement de sa structure financière, grâce à des opérations de financement majeures – notamment une émission obligataire de 500 M€ à échéance 2030 et plusieurs placements privés *Schuldschein*darlehen pour un montant total de 300 M€ – qui ont permis d'allonger la maturité de la dette et de conforter la politique de désendettement progressif, tout en maintenant une allocation équilibrée entre investissements stratégiques et distribution régulière de dividendes.

Lagardère Publishing a poursuivi son développement international et la diversification de ses activités. L'année a été marquée par l'acquisition de 999 Games en avril, leader des jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique, et par le rachat en octobre de la marque emblématique Le Routard, consolidant la position du Groupe dans l'édition de guides de voyage. Hachette Book Group a confirmé son leadership en devenant le 3^e éditeur aux États-Unis, porté par le succès de best-sellers et la dynamique des jeux de société.

Lagardère Travel Retail a connu des avancées stratégiques majeures. Après le démarrage des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en mai, le Groupe a remporté plusieurs appels d'offres clés, dont Auckland en mars, Londres-Heathrow en juillet pour la marque Relay et Londres-Luton en octobre pour le Duty Free. Ces succès renforcent la présence de Lagardère Travel Retail sur des hubs internationaux stratégiques. Parallèlement, Lagardère Travel Retail a poursuivi son expansion au Moyen-Orient, avec le lancement d'opérations en Arabie saoudite (Médine et Tabuk), et en Afrique.

Lagardère Live (News, Radio et Entertainment) a poursuivi son redressement, malgré un marché publicitaire difficile, mais portée par la progression des audiences d'Europe 1, la dynamique des titres de presse et le développement des diversifications autour de la marque ELLE, notamment à l'international. Lagardère Live Entertainment est resté stable en 2025, malgré une programmation record en 2024 et des travaux dans certaines salles emblématiques. La gestion rigoureuse des coûts a permis une nette amélioration du résultat opérationnel courant.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

En 2025, la Direction Générale a démontré une performance particulièrement solide, marquée par un pilotage efficace de l'intégration de la société Louis Hachette Group au sein des équipes du groupe Lagardère. Cette étape structurante a mobilisé un travail approfondi de rapprochement des organisations, permettant de renforcer la cohérence des processus, l'alignement des pratiques et le partage d'une culture commune. La Direction Générale s'est également attachée à déployer de nouveaux dispositifs de reporting, garants d'une meilleure lisibilité des performances et d'un suivi renforcé des enjeux opérationnels et stratégiques. Elle a veillé à instaurer une gouvernance fluide et collaborative, favorisant un dialogue continu entre les différentes instances et assurant une prise de décision harmonisée. Enfin, la coordination étroite de l'ensemble des directions mobilisées au quotidien pour les deux entités a permis d'assurer une conduite unifiée des projets, au bénéfice de la dynamique du Groupe et de l'accélération de ses priorités.

Elle a par ailleurs poursuivi son engagement en matière de développement durable et de conformité, dans le prolongement des obligations issues de la CSRD. Après la publication du premier rapport de durabilité couvrant plus de 90 % des activités du Groupe, l'année a été marquée par la consolidation des dispositifs de gouvernance et par la mise en œuvre des plans d'action issus de l'analyse de double matérialité.

Sur le volet environnemental, le Groupe a intensifié ses efforts de décarbonation dans l'ensemble des branches, avec des initiatives concrètes telles que l'optimisation énergétique des bâtiments, l'électrification du parc automobile et la réduction des émissions liées à la chaîne de valeur. L'économie circulaire a également été renforcée, notamment par le déploiement international du programme anti-gaspillage FLOW et par la généralisation des bouteilles en plastique recyclé (RPET) dans les points de vente Lagardère Travel Retail.

En matière sociale, la Direction Générale a confirmé ses objectifs en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle, déployant des programmes de formation et de sensibilisation à grande échelle. Enfin, sur le plan éthique et de compliance, l'implication du management s'est traduite par la couverture de 90 % des collaborateurs par une formation anticorruption et par le renforcement des évaluations fournisseurs via EcoVadis, conformément à la Charte Fournisseur responsable.

Compte tenu de cette appréciation, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé lors de sa séance du 19 février 2026 de verser le maximum de la part qualitative attribuable au titre de la rémunération variable du Président-Directeur Général, aboutissant à un montant de 382 500 euros

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2025 au Président-Directeur Général

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution au titre de l'exercice 2025 de la part variable suivante, qui ne sera versée qu'au cours de l'exercice 2026, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

▪ M. Arnaud Lagardère

			Réalisé en 2025	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau max	Montant de la rémunération variable annuelle à verser (en euros)
Critères financiers quantifiables : 70 % de la rémunération variable annuelle maximum	CFAIT (35 %)	% de la rémunération fixe	52,50 %	17,5 %	42 %	52,5 %	892 500 €
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	367	319	336	353	
	Résultat opérationnel courant (Résop) (35 %)	% de la rémunération fixe	35,11 %	17,5 %	42 %	52,5 %	596 859 €
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	641	618	650	683	
Total financier			87,61 %	35 %	84 %	105 %	1 489 359 €
Critères extra-financiers quantifiables : 15 % de la rémunération variable annuelle maximum	Émissions de CO ₂ (6 %)	% de la rémunération fixe	0 %	3 %	7,2 %	9 %	0 €
		Valeur de l'indicateur	4,23	3,97	3,89	3,81	
	Formation lutte anticorruption (6 %)	% de la rémunération fixe	9 %	3 %	7,2 %	9 %	153 000 €
		Valeur de l'indicateur en %	90	65 %	75 %	85 %	
	Femmes top exécutives (3 %)	% de la rémunération fixe	4,50 %	1,5 %	3,6 %	4,5 %	76 500 €
		Valeur de l'indicateur en %	47	43 %	45 %	47 %	
Total extra-financier			13,50 %	7,5 %	18 %	22,5 %	229 500 €
Critères qualitatifs : 15 % de la rémunération variable annuelle	Mise en œuvre du plan stratégique (7,5 %)	% de la rémunération fixe	11,25 %	3,75 %	9 %	11,25 %	191 250 €
	Qualité de la gouvernance et de la performance managériale (7,5 %)	% de la rémunération fixe	11,25 %	3,75 %	9 %	11,25 %	191 250 €
Total qualitatif			22,50 %	7,5 %	18 %	22,50 %	382 500 €
Total de la rémunération variable annuelle			123,61 %	50 %	120 %	150 %	2 101 359 €

C) RÉMUNÉRATION AU TITRE DE MANDATS

Monsieur Arnaud Lagardère, s'est vu attribuer une rémunération d'un montant de **49 000 €** au titre de l'exercice 2025 en sa qualité de Président-Directeur Général en application des règles de répartition décrites au chapitre 3.6 ci-après.

Par ailleurs, Monsieur Arnaud Lagardère s'est vu attribué une rémunération d'un montant de **25 000 €** au titre de son mandat d'Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, société contrôlant la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

D) ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 24 juillet 2025, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024 de la société Louis Hachette Group, Monsieur Arnaud Lagardère s'est vu attribué 493 000 droits à actions gratuites de performance valorisés à un montant IFRS de 621 180 € (soit 23,95 % de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice précédent).

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

Période d'acquisition : acquisition des actions le 24 juillet 2028, sous réserve du respect de la condition de présence au 23 juillet 2028 inclus.

Période de conservation : 25 % jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Conditions de performance :

En plus de la condition de présence, les droits à actions de performance sont soumis à cinq conditions de performance, dont deux relèvent de critères financiers (ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 70 %), et trois relèvent de critères extra-financiers (ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 30 %). La performance atteinte sur chacun de ces critères est appréciée sur la période de référence 2025-2027 (la « Période de Référence »).

OBJECTIFS FINANCIERS

Objectif de Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

L'EBITA est un indicateur pertinent de performance de l'entreprise.

Pour calculer l'EBITA, l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat avant charges financières et impôts (EBIT) : les plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions, l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, la dépréciation des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires ainsi que les éléments liés aux contrats de concessions (IFRS 16).

L'acquisition définitive de 35 % des actions gratuites de performance attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Louis Hachette Group au cours de la période 2025-2027 d'un montant cumulé d'EBITA, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Objectif de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT)

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

L'acquisition définitive de 35 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le Groupe au cours de la période 2025-2027 d'un montant cumulé de CFAIT compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS

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

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe en 2027 d'un taux des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 (émissions liées aux consommations d'énergie directe), scope 2 (émissions liées aux consommations d'énergie indirecte) et d'une partie du scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels et domicile-travail), rapportées aux effectifs, compris entre un niveau seuil de 4,08 et un niveau cible de 3,83 (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anticorruption

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe à fin 2027 d'un taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anticorruption, compris entre un niveau seuil de 60 % et un niveau cible de 80 % (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Taux de femmes parmi les top exécutifs

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe à fin 2027 d'un taux de femmes parmi les top exécutifs compris entre un niveau seuil de 40 % et un niveau cible de 45 % (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

■ Synthèse des conditions de performance à atteindre sur la période 2025-2027

Pondération (% d'actions allouées à l'objectif)	Critère	Niveau seuil	Niveau cible	Règles d'acquisition
Critères financiers internes				
70 %	35 %	Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) cumulé sur trois ans	Confidentiel	Confidentiel
	35 %	Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) cumulé sur trois ans		Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible
30 %	10 %	Critères extra-financiers RSE Émission de CO ₂ à fin 2027	4,08	3,83
	10 %	Formation lutte anticorruption à fin 2027	60 %	80 %
	10 %	Femmes top exécutives à fin 2027	40 %	45 %

En conformité avec la politique de rémunération, le niveau seuil, cible et maximum des critères financiers internes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, de manière précise pour être à la fois exigeants et cohérents mais le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information. Il sera rendu compte du niveau d'atteinte de l'ensemble des critères financiers et extra-financiers dans le rapport annuel relatif à l'exercice 2027 des sociétés Louis Hachette Group et Lagardère.

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

Conformément à la politique de rémunération, le Président-Directeur Général a bénéficié en 2025 d'une voiture de fonction. La valorisation faite de l'avantage en nature correspondant à l'usage éventuellement personnel qu'il a pu en faire s'élève à 9 670 €.

F) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

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

Le montant estimatif de la future rente annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'établissait au 31 décembre 2025 à 686 490 €.

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

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire concerné, étant précisé qu'à titre dérogatoire, et en conformité avec la réglementation, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'était pas soumise à des conditions de performance.

Les conditions de performance ayant été atteintes, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits représentant 1,25 % de sa rémunération de référence au titre de 2025 et des trois précédents exercices.

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

Le montant estimatif de la future rente annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'établissait au 31 décembre 2025 à **156 520 €**, dont un montant brut de **29 438 €** acquis au titre de l'exercice 2025.

Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère dans le cadre de ces régimes de retraite.

G) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

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

H) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Monsieur Arnaud Lagardère n'a perçu, ni ne s'est vu attribuer, aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

La Société, n'étaient pas déjà pris en compte par les paramètres de détermination de la rémunération annuelle variable de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022, cette rémunération annuelle variable ayant au surplus déjà atteint son montant maximum au titre de la seule surperformance des critères quantifiables financiers.

3.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

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

▪ M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunération fixe	1 428 503	1 428 503	1 700 000	1 700 000
Rémunération variable	1 619 915 ⁽¹⁾	2 099 971 ⁽¹⁾	2 099 971 ⁽¹⁾	2 101 359 ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	-	400 000	400 000	-
Rémunération allouée à raison d'un mandat	47 500	44 380	44 380	74 000 ⁽²⁾
Avantages en nature au titre du mandat	9 749	9 749	9 670	9 670
Total	3 105 667	3 982 603	4 254 021	3 885 029

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

(2) Incluant 25 000 euros attribués au titre de son mandat d'Administrateur et Vice-Président de Louis Hachette Group, et 49 000 euros au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA.

Monsieur Arnaud Lagardère n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions, ni action gratuite de la Société depuis 2003. Il s'est toutefois vu attribuer 493 000 droits à actions gratuites de la société Louis Hachette Group au cours de l'exercice 2025.

- ▶ **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice** : néant.
- ▶ **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice** : néant.
- ▶ **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice** : 493 000 (émis par la société Louis Hachette Group).

Droits à actions de performance attribués en 2025

Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
09/12/2024	24/07/2025	493 000	621 180 €	24/07/2028	24/07/2028	⁽¹⁾

(1) Cf. détail au paragraphe 3.8.9 ci-dessous.

- ▶ **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice** : néant.
- ▶ **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice** : néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2024	Exercice 2025
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	3 982 603	3 885 029
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	621 180
Total	3 982 603	4 506 209

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en vigueur au 31 décembre 2025 et des attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024 I	Plan 2024 II	Plan 2025
Date d'Assemblée	30/06/21	30/06/21	22/04/22	22/04/22	22/04/22	09/12/24
Date d'attribution	24/09/21	14/03/22	18/04/23	25/04/24	21/10/24	24/07/25
Société ayant attribué les actions	Lagardère SA	Lagardère SA	Lagardère SA	Lagardère SA	Lagardère SA	Louis Hachette Group
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont nombre attribué à :	34 000	35 000	35 000	-	-	493 000
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	493 000
Monsieur Pierre Leroy	34 000	35 000	35 000	-	-	-
Date d'acquisition des actions	25/09/24	15/03/25	20/04/26	26/04/27	22/10/27	24/07/28
Date de fin de période de conservation	25/09/26	15/03/27	20/04/28	N/A	N/A	N/A
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions acquises au 27 février 2026	23 175	21 904	En cours	-	-	En cours
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	10 825	13 096	-	-	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	10 825	13 096	-	-	-	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2025	23 175	21 904	-	-	-	-
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	-
Monsieur Pierre Leroy	23 175	21 904	-	-	-	-

▪ Autres éléments

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

(1) Voir paragraphe 3.5.1.2.C B) / 3.5.2.1 F).

RATIOS D'ÉQUITÉ

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

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

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

La société Lagardère SA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluant pas le Président-Directeur Général de la Société, rattachés à une société tierce.

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

Pour chacun des exercices 2021 à 2025, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les rémunérations incluent pour le dirigeant comme pour les salariés, les rémunérations fixes, les parts variables et les rémunérations exceptionnelles versées au cours de l'exercice indiqué, sur une base brute, ainsi que la valorisation des avantages en nature et, pour les salariés, les éléments d'épargne salariale (intérèssment, participation, prime de partage de valeur etc.) à compter de 2025. La rémunération du dirigeant intègre également la rémunération versée au cours de l'exercice au regard de ses fonctions d'administrateur.

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

En ce qui concerne les actions gratuites ou de performance, les rémunérations tiennent compte des valorisations des actions livrées (i) au cours de bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées.

Il convient de préciser qu'Arnaud Lagardère n'était pas éligible à recevoir des actions de performance jusqu'en 2024, ce dernier détenant plus de 10 % du capital social de Lagardère SA. En 2025, Monsieur Arnaud Lagardère s'est vu attribuer 493 000 droits à actions gratuites de performance de la société Louis Hachette Group. Cette attribution est exclue du périmètre de rémunération du dirigeant pour le calcul des ratios d'équité, dès lors que la société Louis Hachette Group n'est pas une société comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, conformément aux lignes directrices de l'Afep.

Au titre de l'exercice 2025, il est constaté que la rémunération moyenne de la Société est en forte augmentation par rapport à l'exercice précédent, et s'explique par l'augmentation du nombre de salarié au sein de la société Lagardère SA, venant ainsi baisser le ratio moyen de 10 à 8 en 2025.

La rémunération médiane de la Société en 2025 connaît une légère hausse par rapport à l'exercice précédent, ainsi que le ratio médian en conséquence.

Au titre de l'exercice 2025, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère et les rémunérations moyenne et médiane du Groupe sont en hausse comparés à l'exercice précédent, pouvant s'expliquer par l'augmentation de la rémunération versée en 2025 de Monsieur Arnaud Lagardère intégrant une prime exceptionnelle de 400 000 euros, ainsi que l'ajout dans la méthodologie de calcul des rémunérations reçues en sa qualité d'administrateur et des avantages en nature versement en 2025. Les rémunérations moyennes et médiane du Groupe sont quant à elles au même niveau.

■ M. Arnaud Lagardère

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	1 534 479	2 851 823	3 422 187	3 048 418	4 254 021
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	299 002	245 902	245 545	294 058	535 997
Ratio vs rémunération moyenne Société	5	12	14	10	8
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	221 728	250 954	153 562	321 965	395 621
Ratio vs rémunération médiane Société	7	11	22	9	11
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	52 301	53 941	57 418	61 879	61 269
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	29	53	60	49	69
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France ^(*) (en €)	50 901	51 214	50 552	48 709	48 612
Ratio vs rémunération médiane Groupe France ^(*)	30	56	68	63	88
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	(155)	238	438	593,5	641
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	(256)	456	221	423	464

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

3.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 au Président-Directeur Général sont soumis, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-77 II et L. 22-10-34 du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

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

▪ Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 700 000 €	1 700 000 €	▶ Rémunération forfaitaire annuelle brute fixée à ce montant depuis 2024
Rémunération variable annuelle	2 099 971 € (montant attribué au titre de 2024 approuvé à 99,30 % lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 – 6 ^e résolution)	2 101 359 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette rémunération variable annuelle comprend : <ul style="list-style-type: none"> – une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2025 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts [CFAIT]), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, ▪ à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2025 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (émission de CO₂, formation à la lutte anticorruption, taux de femmes top exécutives) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; – une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▶ La rémunération variable annuelle peut atteindre 120 % du montant brut de la rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et 150 % en cas d'atteinte au niveau maximum. ▶ Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut ainsi dépasser 150 % de la rémunération fixe et la part qualitative de cette rémunération variable est elle-même sous-plafonnée à 22,5 % de la rémunération fixe. ▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2025, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a atteint 123,61 % de sa rémunération fixe.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	621 180 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère a bénéficié en 2025 de l'attribution de 493 000 droits à actions de performance émis par la société Louis Hachette Group et représentant 0,05 % du capital social de cette dernière. ▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2028 est subordonnée, outre à une condition de présence, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2025-2027 (la « Période de Référence ») : <ul style="list-style-type: none"> – pour 70 % des actions : deux objectifs financiers quantifiables, liés à l'atteinte au cours de la Période de Référence, d'une part (i) d'un montant cumulé de bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) (35 % des actions) et, d'autre part, (ii) d'un montant cumulé de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) (35 % des actions) ; – pour 30 % des actions : trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, pour 10 % des actions chacun, liés à l'atteinte à la fin de la Période de Référence, d'objectifs en matière (i) de taux d'émissions de gaz à effet de serre, (ii) de formation des salariés à la lutte anticorruption, et (iii) de féminisation du top exécutif ; (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ Pour chacune de ces cinq conditions de performance, 100 % des actions allouées à la condition seront acquises dès lors que le niveau cible de l'objectif sera atteint ou dépassé, 0 % des actions allouées à la condition sera acquis dès lors que le niveau seuil de l'objectif ne sera pas atteint et l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées à la condition entre le niveau seuil et le niveau cible de l'objectif. ▶ 25 % des actions définitivement acquises par le Président-Directeur Général devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de ses fonctions. ▶ Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group, le 24 juillet 2025, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale de Louis Hachette Group du 9 décembre 2024 (10^e résolution). ▶ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	400 000 €	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère ne s'est vu attribuer aucune rémunération exceptionnelle au titre de 2025 et a perçu en 2025, après le vote favorable de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2025, la rémunération exceptionnelle d'un montant de 400 000 € attribuée au titre de 2024.
Rémunération à raison d'un mandat	44 380 € (montant attribué au titre de 2024 pour le mandat de Président du Conseil)	74 000 €	► Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025 correspond à la rémunération, d'une part, de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA (à hauteur de 49 000 €) et, d'autre part, de son mandat de Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group (à hauteur de 25 000 €).
Avantages en nature	9 670 €	9 670 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="518 225 993 304">▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. <li data-bbox="518 316 993 432">▶ Conformément aux dispositions de la loi « Pacte » et de l'ordonnance no 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. <li data-bbox="518 443 993 719">▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. <li data-bbox="518 730 993 831">▶ Au 31 décembre 2025, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 18,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2025. <li data-bbox="518 842 993 900">▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025 dans le cadre de ce régime. <li data-bbox="518 911 993 1150">▶ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. <li data-bbox="518 1161 993 1241">▶ L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. <li data-bbox="518 1252 993 1310">▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2025, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2025. <li data-bbox="518 1321 993 1417">▶ Au 31 décembre 2025, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 156 520 €, dont un montant brut de 29 438 € acquis au titre de l'exercice 2025 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1). <li data-bbox="518 1428 993 1465">▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2025.

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

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

Le présent chapitre 3.6 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration de la Société pour 2026** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025** aux membres du Conseil.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

3.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2026 DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux articles L. 225-45, L. 22-10-8 et L. 22-10-14 du Code de commerce, il est alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. La répartition de cette somme est ensuite déterminée dans la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

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

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration veille à ce que le montant des rémunérations soit adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions et qu'il soit aligné avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des agences de conseil en vote, etc.) ainsi qu'avec les pratiques de place observées.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de maintenir le montant de l'enveloppe globale annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration s'élevant à 997 500 €.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de maintenir les modalités de répartition de la rémunération des administrateurs concernant les réunions du Conseil d'Administration et des Comités, telles qu'elles avaient été votées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

Il est précisé que ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil d'Administration, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- ▶ chaque membre du **Conseil d'Administration** a droit à **une part fixe annuelle de 20 000 euros** ;
- ▶ chaque membre de Comité a droit à **une part fixe annuelle de 10 000 euros** ;
- ▶ les **Présidences**, tant du Conseil que des Comités, donnent droit à **une part fixe annuelle de 5 000 euros** ;

- ▶ chaque participation à une séance du Conseil ou d'un Comité donne droit à une **part variable de 4 000 euros par réunion** (hors simple consultation écrite). Il est précisé que le Comité Plénier réunissant les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, représente une seule et unique réunion ;

- ▶ le Conseil d'Administration peut décider de reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration au Censeur, conformément aux Statuts.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a en revanche décidé de modifier les modalités de règlement de la rémunération qui, à compter de 2026, sera effectué par Lagardère SA, sur une base trimestrielle au début du mois suivant pour la rémunération due au titre du trimestre écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil d'Administration ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage au titre de leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil d'Administration représentant les salariés du Groupe sont titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

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

Le Conseil d'Administration pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe.

3.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cette section comprend notamment, concernant les membres du Conseil, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Les tableaux de cette section présentent les rémunérations selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

Au titre de l'exercice 2025, et en application des règles de répartition exposées dans la politique de rémunération 2025 décrite ci-dessus, les membres du Conseil d'Administration ont perçu les rémunérations brutes suivantes :

(en €)	En 2025 au titre de 2024	En 2026 au titre de 2025
Virginie Banet	177 521,19	42 609,59
Valérie Bernis	88 760,59	92 753,42
Yannick Bolloré	29 586,86	44 000,00
Laura Carrere	88 760,59	29 739,73
Fatima Fikree	83 790,00	78 000,00
Marie Flavion	29 586,86	44 000,00
Valérie Hortefeux	-	66 390,41
Pascal Jouen	88 760,59	74 000,00
Arnaud Lagardère	44 380,30	49 000,00
Véronique Morali	177 521,19	109 000,00
Arnaud de Puyfontaine	80 307,20	92 753,42
Michèle Reiser	-	63 013,70
Nicolas Sarkozy	88 760,59	70 000,00
Jean-Christophe Thiery	14 793,43	-
Montant total ⁽¹⁾	992 529,39	855 260,27

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.

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

RFA

3.7.1 PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF À L'AUTONOMISATION DU PÔLE RADIOS

Le 26 octobre 2023, la Société a conclu un protocole d'accord avec notamment M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA (le « Protocole d'Accord »), lequel a préalablement été autorisé par le Conseil d'Administration de la Société le 16 octobre 2023. Le Protocole d'Accord régit les modalités d'autonomisation du pôle Radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), notamment par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

Le projet avait reçu, préalablement à sa signature, l'avis positif de toutes les instances représentatives du personnel consultées, ainsi que du Comité d'éthique d'Europe 1.

L'opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère. Le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation

comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère.

Cette autonomisation du pôle radios s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du groupe Lagardère.

Les statuts de Lagardère Radio SCA confèrent à Lagardère SA, en sa qualité d'associé commanditaire, des droits usuels de protection de ses intérêts financiers.

Mme Constance Benqué a été désignée Directrice Générale de Lagardère Radio SCA et demeure présidente des principales sociétés composant le pôle radios. Elle rapporte dans ses fonctions à M. Arnaud Lagardère.

Le pôle radios dispose par ailleurs d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027, de l'ordre de 145 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA, et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'événement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de M. Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société.

La rémunération et les dividendes que toucherait, le cas échéant, M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant Commandité, tous deux plafonnés, viendront en déduction de sa rémunération en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

3.7.2 CONVENTION D'ASSISTANCE

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

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

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

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

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la Convention d'Assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge. La conclusion de cet Avenant a obtenu l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

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

Le cabinet Eight Advisory mandaté par le Conseil d'Administration pour apprécier les conditions économiques de l'opération au regard des intérêts du Groupe et de l'équité actionnariale a conclu que « les conditions économiques du transfert de droits réalisés dans le cadre de la transformation sont équitables pour le Groupe et qu'elles respectent le principe d'équité entre les actionnaires du Groupe ». Ce rapport est disponible sur le site Internet de Lagardère SA, section « Gouvernance / Conventions réglementées ».

Le Protocole d'Accord a été approuvé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024 et son exécution s'est poursuivie lors de l'exercice 2025.

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

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 97 % pour 2025), regroupe les rémunérations de certains membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

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

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

La seconde catégorie (qui représente environ 3 % pour 2025) regroupe les autres frais divers encourus pour l'exercice de la mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère, (ii) à des honoraires de consultants extérieurs auxquels Lagardère Management a été amenée à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

Pour l'exercice 2025, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 23 mars 2026 et par le Conseil d'Administration le 25 mars 2026, s'élève à 7,17 millions d'euros contre 12,34 millions d'euros en 2024. La charge salariale totale comptabilisée est de 7 millions d'euros (contre 11,96 millions d'euros en 2024). Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Ce montant de 7 millions d'euros tient notamment compte du montant provisionné pour la part variable de rémunération dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation demeurent conditionnés à l'approbation de l'Assemblée Générale 2026 dans le cadre du vote say on pay.

3.7.3 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant – Voir le paragraphe 3.3.2.

3.7.4 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2025 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2025 directement ou par

personne interposée entre, d'une part, son Président-Directeur Général, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SA contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

3.8 CAPITAL SOCIAL

3.8.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.8.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 864 399 450,80 euros, divisé en 141 704 828 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

3.8.1.2 ÉVOLUTION SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

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

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Primes (en euros)	Montants successifs du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions de la Société
2021	Attribution d'actions gratuites aux salariés	133 867	816 589		800 729 633,30	131 267 153
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	133 867	816 589		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	348 050	2 123 105		802 036 149,60	131 481 336
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	348 050	2 123 105		799 913 044,60	131 133 286
	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution d'actions aux Associés Commandités au titre de la transformation de la Société en société anonyme	10 000 000	61 000 000		860 913 044,60	141 133 286
2022	Attribution d'actions gratuites aux salariés	308 570	1 882 277		862 795 321,60	141 441 856
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	308 570	1 882 277		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	150 670	919 087		861 832 131,60	141 283 956
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	150 670	919 087		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	159 859	975 139,90		861 888 184,50	141 293 145
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	159 859	975 139,90		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 200	568 520		861 481 564,60	141 226 486
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 200	568 520		860 913 044,60	141 133 286
2023	Attribution d'actions gratuites aux salariés	136 420	832 162		861 745 206,60	141 269 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	136 420	832 162		860 913 044,60	141 133 286
2024	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution aux salariés d'actions gratuites issues du plan du 24 septembre 2021	615 122	3 752 244,20		864 665 288,80	141 748 408
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	553 470	3 376 167		861 289 121,80	141 194 938
2025	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution aux salariés d'actions gratuites issues du plan du 14 mars 2022	673 790	4 110 119		865 399 240,80	141 868 728
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	198 900	1 213 290		864 185 950,80	141 669 828
	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de la livraison anticipée d'actions gratuite de performance à la succession de Sophie Stabile	35 000	213 500		864 399 450,80	141 704 828

3.8.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

3.8.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2025, la Société détenait directement 36 401 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 €, représentant 0,03 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 689 838,10 €, soit 18,95 € par action.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2025 (18,63 €), la valeur nette comptable de ce portefeuille s'élève à 678 188,42 €.

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

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Au cours de l'exercice 2025, et sur la base des autorisations données par les assemblées des 25 avril 2024 et 29 avril 2025, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans les programmes de rachat d'actions 2024/2025 et 2025/2026 :

1. ANIMATION DU MARCHÉ

La Société a conclu en date du 30 septembre 2022 un contrat de liquidité avec Exane, devenue la société BNP Paribas Financial Markets.

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

Au cours du dernier semestre 2025, la Société a, dans le cadre de son contrat de liquidité :

- ▶ acquis 78 806 actions pour un prix global de 1 572 558 €, soit un prix moyen de 19,95 € par action ;
- ▶ vendu 63 388 actions pour un prix global de 1 253 973 €, soit un prix moyen de 19,78 € par action.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2025, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. RACHATS PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Il est rappelé que la Société a conclu, le 25 octobre 2024, avec un prestataire de services d'investissement un mandat portant sur le rachat de ses propres actions pour un volume maximum de 200 000 actions, qui a été exécuté du 29 octobre 2024 au 7 janvier 2025, et qui a porté sur l'acquisition d'actions affectées à la mise en œuvre de plans d'actions de performance et d'actions gratuites.

Entre les 2 et 7 janvier 2025, la Société a racheté 7 411 de ses propres actions.

Ces rachats ont été effectués dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale annuelle du 25 avril 2024 (résolution n° 12). Le descriptif du programme de rachat a été publié le 26 avril 2024.

3. ALLOCATION D'ACTIONS AUX SALARIÉS

En 2025, la Société a prélevé 100 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à deux bénéficiaires d'actions gratuites décédées, dans le cadre du plan large « We Share Lagardère » en date du 18 avril 2023.

4. RÉDUCTION DE CAPITAL

La Société a annulé 198 900 actions dans le cadre d'une réduction de capital social concomitante à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

5. RÉ-ALLOCATIONS PARTIELLES À D'AUTRES FINALITÉS

La Société a réaffecté 198 900 actions pour un montant total de 1 213 290 € de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2025

À la fin de l'exercice 2025, les 36 401 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,03 % du capital, étaient ainsi affectées en totalité à l'objectif « animation du marché », représentant pour un prix de revient global de 689 838,10 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 29 AVRIL 2025

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 29 avril 2025 a autorisé le Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir un nombre d'actions Lagardère SA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum, après retraitement des actions détenues directement par la Société, de 14 165 663 actions au 18 mars 2025) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;

- conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables, et notamment aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de dix-huit mois à compter du 29 avril 2025, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 30 avril 2025 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 30 avril 2025 et le 28 février 2026, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. ANIMATION DU MARCHÉ

Dans le cadre du contrat de liquidité visé ci-dessus, en 2025, elle a acquis 157 399 actions pour un montant global de 3 163 537,27 €, soit un prix moyen de 20,10 € par action, et vendu 142 821 actions pour un montant global de 2 937 543,61 €, soit un prix moyen de 20,57 €, sur le marché. Du 1^{er} janvier au 28 février 2026, la Société a acquis 25 706 actions pour un montant global de 479 568,20 €, soit un prix moyen de 18,66 € par action, et vendu 28 605 actions pour un montant global de 544 248,44 €, soit un prix moyen de 19,03 €, sur le marché.

2. ALLOCATION D'ACTIONS AUX SALARIÉS

La Société a prélevé 100 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à deux bénéficiaires d'actions gratuites décédées, dans le cadre du plan large « We Share Lagardère » en date du 18 avril 2023.

3. RÉDUCTION DE CAPITAL

La Société a annulé 198 900 actions dans le cadre d'une réduction du capital social concomitante à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions simples et de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. RÉALLOCATION PARTIELLE À D'AUTRES FINALITÉS

La Société a réaffecté 198 900 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 de renouveler cette autorisation.

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

3.8.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

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

3.8.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2025, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2016.

3.8.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Il a été procédé à la livraison de 673 790 actions au cours de l'exercice 2025, à la suite à l'attribution gratuites du plan 2022, et ont été créés par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les actions qui seront livrées en 2026 et 2027 issues des attributions de plans 2023 et 2024 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'éleverait à 2 100 250 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,48 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas dans le passé.

3.8.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025 a renouvelé l'ensemble des autorisations financières précédemment approuvées lors des Assemblées Générales mixtes du 30 juin 2021 et du 18 avril 2023 qui arrivaient à expiration.

Dans ce cadre, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration à procéder :

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

limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,05 % du nombre d'actions composant le capital social, ce plafond étant resté inchangé.

Ces deux autorisations ont été conférées **pour une durée de trente-huit mois** à compter du 29 avril 2025, mettant fin et remplaçant les autorisations de même objet données par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
 - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 85 M€,

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

- augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 320 M€,
- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€,
- à l'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de 320 M€,

- à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

- **Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital**

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Assemblée générale du 29 avril 2025			
Émission de titres	26 mois		
Valeurs mobilières n'entraînant pas de dilution du capital de la Société ⁽¹⁾ : <i>(22^e résolution)</i>		Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
Augmentation de capital avec DPS ⁽¹⁾ : <i>(23^e résolution)</i>		Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec droit de priorité : 320 M€ <ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 280 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Possibilité de souscrire à titre réductible ▶ Possibilité de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites 	Néant
Augmentation de capital sans DPS ⁽¹⁾ :		Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 85 M€	
▶ Offre au public avec droit de priorité <i>(24^e résolution)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 170 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Délai de priorité de cinq jours de bourse minimum ▶ Décote maximale de 5 % 	Néant
▶ Offre au public sans droit de priorité <i>(25^e résolution)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 85 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Décote maximale de 5 % 	Néant
▶ Placement privé article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier <i>(26^e résolution)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 85 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▶ Décote maximale de 5 % 	Néant
▶ Offres publiques d'échange <i>(28^e résolution)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 85 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ 	Néant
▶ Apports en nature <i>(28^e résolution)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 85 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ 	Néant
Greenshoe ⁽¹⁾ <i>(27^e résolution)</i>		▶ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques et/ou primes <i>(30^e résolution)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 320 M€ ▶ Rompus ni négociables ni cessibles 	Néant

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Émissions réservées aux salariés et dirigeants	26 mois		
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE (31 ^e résolution)		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plafond annuel : 0,5 % ▶ Décote maximale de 20 % ▶ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement 	Néant
Attributions gratuites d'actions	38 mois		
Actions gratuites (34 ^e résolution)		0,8 % du capital/an	Néant
Actions de performance (hors DMSE ⁽¹⁾) (33 ^e résolution)		0,8 % du capital/an	Néant
Actions de performance aux DMSE (33 ^e résolution)		0,05 % du capital/an/DMS	Néant

(1) Soumise aux limitations globales pour les augmentations et les emprunts résultant des émissions (29^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025).

(2) DMSE : Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs de Lagardère SA.

3.8.5 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

3.8.5.1 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2025

- ▶ Nombre d'actionnaires : 34
- ▶ Nombre d'actions : 7 711 soit 0,005 % du capital

3.8.5.2 NANTISSEMENTS D' ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2025

- ▶ Néant

3.8.6 MARCHÉ DES TITRES

3.8.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- ▶ Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2025 : 141 704 828
- ▶ Code mnémonique : MMB
- ▶ Code ISIN : FR0000130213
- ▶ Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2025 : 141 704 828
- ▶ Place de cotation : Euronext Paris
- ▶ Compartiment A

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

- Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en euros)	Avoir fiscal (en euros)	Revenu global (en euros)	Montant total de la distribution (en millions d'euros)
2021 ^(*)	0	0	N/A	0	0
2022 ^(*)	140 433 023	0,5	Néant	0,5	70,217
2023	140 796 209	1,3	Néant	1,3	183,059
2024	140 806 786	0,65	Néant	0,65	91,524
2025	141 642 470	0,67	Néant	0,67	94,900

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

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé à la Caisse des dépôts et consignations.

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2022										
Janvier	24,56	05 janv.	24	21 janv.	24,14	24,28	24,25	1 341 912	32,49	21
Février	25	22 fév.	24,06	10 fév.	25,38	24,51	24,59	3 390 020	83,92	20
Mars	25,48	14 mars	24,84	7 mars	25,34	25,33	25,33	3 292 043	83,25	23
Avril	25,54	13 avr.	24,92	25 avr.	24,96	25,28	25,28	2 194 306	55,51	19
Mai	25,12	27 mai	24,76	25 mai	25	24,97	24,98	1 744 917	43,59	22
Juin	25,06	01 juin	16,25	30 juin	16,41	21,85	21,29	1 682 902	34,11	22
Juillet	19,27	27 juil.	16,3	01 juil.	18,31	17,54	17,59	508 246	8,94	21
Août	19,3	01 août	15,5	25 août	16	17,37	17,15	536 890	9,06	23
Septembre	16,7	06 sept.	13,43	16 sept.	15,16	15,33	15,22	1 261 347	18,54	22
Octobre	17,69	31 oct.	15,04	05 oct.	17,69	16,24	16,34	253 384	4,15	21
Novembre	20,12	30 nov.	16,88	03 nov.	19,21	18,57	18,66	324 619	6,1	22
Décembre	20,62	13 déc.	18,82	16 déc.	20,04	19,74	19,79	413 057	8,06	21
2023										
Janvier	21,34	24 janv.	19,99	06 janv.	20,44	20,71	20,71	242 813	5,04	22
Février	22,42	16 févr.	20,04	13 févr.	21,44	20,97	20,99	202 896	4,30	20
Mars	21,56	01 mars	19,50	16 mars	20,80	20,46	20,44	343 923	6,94	23
Avril	24,15	18 avr.	20,40	03 avr.	21,85	21,77	21,93	475 733	10,48	18
Mai	22,50	17 mai	20,65	26 mai	20,95	21,71	21,70	238 819	5,20	22
Juin	22,45	12 juin	20,90	01 juin	21,45	21,44	21,46	225 870	4,88	22
Juillet	21,95	25 juil.	20,70	27 juil.	20,85	21,36	21,31	140 397	3,00	21
Août	22,05	15 août	20,00	03 août	21,80	21,26	21,32	126 848	2,68	23
Septembre	21,95	04 sept.	19,16	29 sept.	19,16	20,75	20,63	357 462	7,09	21
Octobre	19,28	02 oct.	18,16	27 oct.	18,74	18,81	18,77	405 942	7,63	22
Novembre	19,22	20 nov.	17,64	29 nov.	18,10	18,74	18,69	408 251	7,62	22
Décembre	18,82	22 déc.	17,82	14 déc.	18,38	18,28	18,28	304 687	5,55	19
2024										
Janvier	19,10	31 janv.	17,80	22 janv.	18,58	18,17	18,16	475 410	8,64	22
Février	20,80	16 févr.	18,44	01 fév.	20,50	19,96	20,00	643 060	12,60	21
Mars	21,40	22 mars	20,35	01 mars	21,15	20,98	21,03	1 228 085	25,79	20
Avril	21,20	09 avr.	19,80	26 avr.	21,05	20,66	20,72	363 805	7,53	21
Mai	22,45	20 mai	20,70	27 mai	21,90	21,40	21,54	256 965	5,52	22
Juin	22,35	06 juin	20,50	28 juin	20,70	21,36	21,39	646 621	13,72	20
Juillet	23,00	24 juil.	20,80	02 juil.	22,50	22,10	22,17	300 264	6,57	23
Août	22,80	28 août	20,85	05 août	22,65	21,85	22,09	171 558	3,78	22
Septembre	22,65	10 sept.	21,65	04 sept.	22,15	22,21	22,31	153 707	3,42	21
Octobre	22,15	01 oct.	20,95	16 oct.	21,25	21,48	21,49	494 285	10,59	23
Novembre	21,60	06 nov.	20,50	18 nov.	21,00	21,04	21,11	236 653	4,10	21
Décembre	21,30	09 déc.	19,14	20 déc.	20,30	20,36	20,44	324 178	6,60	20

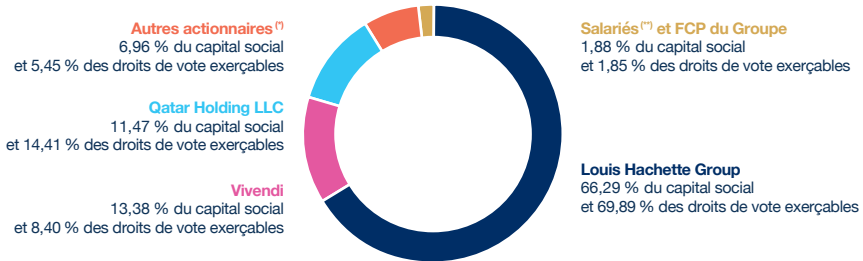
	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen (ouverture)	Cours moyen (clôture)	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2025										
Janvier	20,80	02 janv.	19,74	06 janv.	20,05	20,16	20,18	314 882	6,35	22
Février	22,35	18 févr.	19,52	07 fév.	20,90	20,92	20,95	583 048	12,52	20
Mars	21,25	03 mar.	20,00	24 mars	20,20	20,51	20,50	352 039	7,20	21
Avril	20,55	01 avr.	18,42	07 avr.	19,02	19,67	19,56	386 160	7,53	20
Mai	21,10	13 mai	18,86	02 mai	20,20	20,14	20,22	407 221	8,17	21
Juin	21,65	30 juin	19,78	20 juin	21,60	20,35	20,39	808 050	16,24	21
Juillet	22,10	10 juil.	20,20	22 juil.	20,55	21,14	21,10	348 279	7,35	23
Août	20,70	29 août	19,90	26 août	20,50	20,49	20,48	253 529	5,19	21
Septembre	20,85	10 sept.	19,60	30 sept.	19,78	20,31	20,27	244 693	4,96	22
Octobre	20,10	03 oct.	18,36	20 oct.	18,90	19,09	19,06	298 659	5,69	23
Novembre	19,18	26 nov.	18,16	07 nov.	18,86	18,79	18,81	233 925	4,40	20
Décembre	19,00	03 déc.	18,36	09 déc.	18,94	18,61	18,64	156 873	2,92	21
2026										
Janvier	19,20	15 janv.	18,44	05 janv.	18,86	18,78	18,81	200 546	3,76	21
Février	19,22	20 fév.	18,18	04 fév.	19,12	18,59	18,59	224 021	4,19	20

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

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SA.

3.8.8 RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2025 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Structure de l'actionariat au 31 décembre 2025



(*) Incluant la participation de Monsieur Arnaud Lagardère et des sociétés qui lui sont liées au 31 décembre 2025, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote.

(**) Dont 200 titres figurant en comptabilité de rétention.

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

Actionnariat	Situation au 31.12.2025				Situation au 31.12.2024				Situation au 31.12.2023			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote exerçables en AG	% des droits de vote théoriques
Louis Hachette Group	93 935 006	66,29	69,89	69,88	93 935 006	66,53	63,54	63,5	-	-	-	-
Vivendi SE ⁽¹⁾	18 953 852	13,38	8,40	8,40	-	-	-	-	84 399 064	59,8	50,72	50,62
Qatar Holding LLC	16 254 216	11,47	14,41	14,41	16 254 216	11,51	15,62	15,61	16 254 216	11,52	19,54	19,5
Autres actionnaires ⁽²⁾	9 866 780	6,96	5,45	5,45	16 667 430	11,80	8,97	8,96	10 283 335	7,29	7,34	7,33
Salariés ⁽³⁾ et FCP du Groupe	2 661 619	1,88	1,85	1,85	2 940 228	2,08	2,26	2,25	2 936 882	2,08	2,85	2,84
Auto-détention	33 355	0,02	(-)	0,01	147 081	0,1	(-)	0,07	333 365	0,24	(-)	0,2
Participation Lagardère ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	15 675 447	11,11	12,79	12,77
Financière Agache ⁽⁵⁾	-	-	-	-	11 250 977	7,97	9,61	9,61	11 250 977	7,97	6,76	6,75
Total ⁽⁶⁾	141 704 828	100	100	100	141 133 286	100	100	100	141 133 286	100	100	100

- (1) La participation de Vivendi SE représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024, celle-ci est comptabilisée dans « Autres actionnaires ».
- (2) Incluant la participation de Monsieur Arnaud Lagardère et des sociétés qui lui sont liées au 31 décembre 2025, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote.
- (3) Dont 200 titres figurant en comptabilité de rétention.
- (4) Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital et Lagardère SAS pour la situation au 31 décembre 2023. Au 31 décembre 2025, la participation de Monsieur Arnaud Lagardère et des sociétés qui lui sont liées représentant moins de 5 % est comptabilisée dans « Autres actionnaires ».
- (5) Par courrier reçu par la Société le 10 juin 2025, Financière Agache a déclaré avoir franchi individuellement, à la baisse, le 5 juin 2025, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et ne plus détenir aucune action de la Société.
- (6) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Au 31 décembre 2025, les salariés du Groupe détenaient 1,88 % du capital social de la Société, dont une quote-part s'élevant à 0,30 % était détenue, soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2025, le capital social était réparti entre 20 627 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société (contre 21 949 au 31 décembre 2024). Cette diminution s'explique principalement par l'exercice jusqu'au 15 juin 2025 des droits de cessions d'actions des actionnaires de Lagardère SA, attribués dans le cadre de la branche subsidiaire de l'Offre Publique d'Achat de Vivendi SE.

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices figure ci-dessus. Elle relève essentiellement : (i) de l'acquisition de droits de vote double par la société Louis Hachette Group, (ii) de la cession en date du 5 juin 2025 à Vivendi SE, par exercice des droits de cession obtenus lors de l'OPA de 2022, de l'intégralité des 11 250 977 actions détenues par la société Financière Agache, laquelle ne détient désormais plus aucune action de la Société ; et (iii) des acquisitions réalisées par Vivendi SE sur le marché ou à la suite de l'exercice de droits de

cession attribués aux actionnaires de Lagardère SA dans le cadre de l'OPA, ces acquisitions ayant conduit aux franchissements de seuils suivants par Vivendi SE :

- ▶ le 21 février 2025, franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital de la société Lagardère SA à la suite de l'acquisition sur le marché de 347 473 actions de Lagardère SA ;
- ▶ le 5 juin 2025, franchissement à la hausse des seuils de 5 % des droits de vote et de 10 % du capital social, dans le cadre de l'acquisition de 11 250 977 actions Lagardère SA détenues par Financière Agache.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la participation de Vivendi SE s'élève à 18 953 852 actions, représentant 13,38 % du capital social et 8,40 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

Enfin, le Conseil d'Administration a décidé le 16 octobre 2025 d'augmenter le capital social de la Société, afin de permettre la livraison anticipée de 35 000 actions de performance à la succession de Madame Sophie Stabile, Directrice Financière du Groupe.

À l'issue de cette opération, le capital social de la Société s'élève à 864 399 450,80 euros, divisé en 141 704 828 actions de 6,10 euros de valeur nominale chacune.

3.8.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
27 février 2025	Vivendi SE	5 % des droits de vote en hausse le 21 février 2025
11 juin 2025	Financière Agache	5 % des droits de vote et 10 % du capital en baisse le 5 juin 2025
18 juin 2025	Vivendi SE	5 % des droits de vote et du capital en hausse le 5 juin 2025

3.8.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société n'a pas connaissance d'actions de concert.

3.8.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. article 17 des statuts de la Société) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale s'élevait à 225 535 952 au 31 décembre 2025.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait à 225 569 307 au 31 décembre 2025.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale qui s'élevait à 225 535 952 au 31 décembre 2025.

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

3.8.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, et conformément à la déclaration de franchissement de seuil à la hausse reçue de la part de la société Louis Hachette en date du 15 janvier 2026, la société Louis Hachette Group détient 66,29 % du capital et 69,88 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, Vivendi SE détenait 13,38 % du capital et 8,40 % des droits de vote au 31 décembre 2025.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,47 % du capital et 14,41 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2025. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, les autres actionnaires détenaient 6,96 % du capital et 5,45 % des droits de vote au 31 décembre 2025.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2025.

3.8.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2025, il n'existait aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres de Lagardère SA.

3.8.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Dans le cadre de son opération de scission partielle ayant pris effet le 13 décembre 2024, Vivendi SE a apporté les 93 935 006 actions détenues au sein du capital de Lagardère SA au 30 septembre 2024 à la société Louis Hachette Group.

Au 31 décembre 2025, la société Louis Hachette Group détient 66,29 % du capital social et 69,89 % des droits de vote en Assemblée Générale, soit le contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce. Un organigramme simplifié figure au paragraphe 1.2 du Document d'enregistrement universel.

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

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

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, sont exposées ci-après les informations relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2025 concernant les attributions gratuites d'actions.

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

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

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

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

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

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

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

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

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2025

Au cours de l'exercice 2025, 708 840 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2025.

Elles ont soit i) été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves avec majoritairement une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat (à l'exception de la livraison des 35 000 actions détaillée ci-après, qui n'a pas donné lieu à une réduction de capital) ; ou ii) prélevées directement sur l'autodétention de la Société.

Ce volume global de 708 840 actions gratuites définitivement acquises se décompose comme suit :

- ▶ **35 000 actions** ont été acquises de manière anticipée et livrées à la succession de Madame Sophie Stabile, au titre des plans des 18 avril 2023 (à hauteur de 17 000 actions) et 25 avril 2024 (à hauteur de 18 000 actions) ;
- ▶ **100 actions** ont été acquises de manière anticipée et livrées à la succession de deux bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 18 avril 2023 (plan large « We Share Lagardère ») ;
- ▶ **673 790 actions** ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites simples et d'actions gratuites de performance du plan émis le 14 mars 2022, étant précisé que :
 - **357 900 actions définitivement acquises** résultent uniquement de l'application d'une condition de présence effective du bénéficiaire au 14 mars 2025 à minuit (sur un total initial de 393 400 droits à actions simples attribués),
 - **315 890 actions définitivement acquises** résultent de l'application i) d'une condition de présence effective du

bénéficiaire au 14 mars 2025 à minuit et ii) d'un **taux d'atteinte moyen global de performance de 77,69 %**, détaillé ci-après selon les six conditions de performance prévues dans la décision d'attribution (sur un total de 413 400 droits attribués) :

1. **Réalisation de l'objectif de performance ROCE (Return on Capital Employed)** en 2024 (pour 25 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de l'objectif « Résultat d'exploitation / (fonds propres + dettes) en 2024 » de **10,29 %** ; aboutissant à un **taux de performance de 58 %** (inférieur au niveau cible).
2. **Réalisation de l'objectif de performance Montant cumulé de free cash-flow** sur la période 2022/2024 (pour 25 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de l'objectif « Montant cumulé de free cash-flow sur la période 2022/2024 » de **905 M€** ; aboutissant à un **taux de performance de 100 %** (supérieur au niveau cible).
3. **Réalisation de l'objectif de marge opérationnelle** à atteindre en fin d'exercice 2024 (pour 20 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de l'objectif de **6,64 %** ; aboutissant à un **taux de performance de 78 %** (inférieur au niveau cible).
4. **Réalisation de l'objectif « Dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis »** (critère extra-financier, pour 10 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de **61 %** ; aboutissant à un **taux de performance de 75 %** (inférieur au niveau cible).
5. **Réalisation de l'objectif « Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs »** (critère extra-financier, pour 10 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de **3,970** ; aboutissant à un **taux de performance de 100 %** (supérieur au niveau cible).
6. **Réalisation de l'objectif « Taux de femmes parmi les top exécutifs à fin 2024 »** (critère extra-financier, pour 10 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de **46 %** ; aboutissant à un **taux de performance de 50 %** (inférieur au niveau cible).

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2025 dans le cadre d'un plan d'actions de performance et d'un plan d'actions gratuites sans condition de performance

Le Conseil d'Administration de la Société n'a attribué aucun plan d'actions gratuites ou plans d'actions de performance, au cours de l'exercice 2025.

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2025

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2025 ou en cours au 31 décembre 2025 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
14/03/2022	806 800	133 010	673 790	0
18/04/2023 ⁽¹⁾	676 250	120 950	100	555 200
18/04/2023 ⁽²⁾	794 600	2 250	17 000	775 350
25/04/2024	767 450	9 750	18 000	739 700
21/10/2024	30 000	0	0	30 000
Totaux	3 075 100	265 960	708 890	2 100 250

(1) Plan large « We Share Lagardère » attribué au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (17^e résolution).

(2) Plan d'actions de performance et plan d'actions gratuites sans condition de performance attribuées au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale le 22 avril 2022 (16^e et 17^e résolutions).

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

Néant.

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

1. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.
2. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

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

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

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

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

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

Les statuts de Lagardère SA prévoient :

- ▶ l'attribution d'un droit de vote double après quatre ans de détention ininterrompue (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- ▶ une obligation de déclaration de franchissement de seuil de 1 % des droits de vote. En cas de non-respect de cette obligation, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait dans les deux années suivant la date de régularisation (cf. article 17 des statuts de la Société) ;

- ▶ la détention de 150 actions minimum par chacun des membres du Conseil d'Administration, à l'exception des membres représentant les salariés (cf. article 11 des statuts de la Société et article 4.4 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

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

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

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

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

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

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

Au 31 décembre 2025, le FCPPE « Lagardère Actionnariat » détenait 420 440 actions représentant 0,30 % du capital social et 0,19 % de droits de vote en Assemblée Générale.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.10 ANNEXES

RFA

3.10.1 STATUTS DE LAGARDÈRE SA

Version modifiée le 16 octobre 2025, suite à l'augmentation de capital de la Société décidée par le Conseil d'Administration en vue de l'acquisition anticipée de plans d'actions gratuites.

I. LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 1 Forme

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

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

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

ARTICLE 2 Dénomination sociale

La dénomination sociale est : « Lagardère SA ».

ARTICLE 3 Objet

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

1. la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
2. la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;
3. l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
4. et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières, se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

ARTICLE 4 Siège social

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

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

ARTICLE 5 Durée de la Société

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

II. CAPITAL SOCIAL

ARTICLE 6 Capital social

Le capital social est fixé à la somme de 864 399 450,80 € divisé en 141 704 828 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

ARTICLE 7 Modification du capital social

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

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

ARTICLE 8 Forme et cession des actions

Les actions sont obligatoirement nominatives.

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

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

ARTICLE 9 Droits et obligations attribués aux actions

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

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

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

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

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

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

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

ARTICLE 10 Déclaration de franchissement de seuils

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale est tenue, dans les cinq jours calendaires de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la Société d'avoir la preuve de la date d'envoi de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

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

III. ADMINISTRATION

ARTICLE 11 Composition du Conseil d'Administration

1. La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois à dix-huit membres.
2. La durée de leurs fonctions est de quatre années ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles. Toutefois, par exception :
 - ▶ l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra nommer ou renouveler un membre du Conseil d'Administration pour une durée supérieure à quatre années mais sans pouvoir excéder six années, et étant précisé qu'à tout moment le Conseil d'Administration ne pourra compter plus d'un membre dont la durée de mandat restant à courir sera supérieure à quatre années ;
 - ▶ l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement échelonné du Conseil d'Administration de façon à ce que le renouvellement du Conseil d'Administration porte à chaque fois sur une partie de ses membres seulement, nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour une durée inférieure à quatre ans.
3. Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

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

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

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

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

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

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

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

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

La réduction à huit ou moins de huit du nombre de membres du Conseil d'Administration calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est sans effet sur le mandat des membres du Conseil représentant les salariés, qui se poursuit jusqu'à l'arrivée du terme normal.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre du Conseil d'Administration représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

ARTICLE 11 BIS Censeur

Le Conseil d'Administration peut désigner un ou deux censeurs. Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration. Ils peuvent faire partie des Comités créés par le Conseil d'Administration. Ils sont nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans et peuvent recevoir une rémunération déterminée par le Conseil d'Administration.

Les censeurs sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 12 Réunion du Conseil d'Administration

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

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

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut :

- (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ;
- (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau président.

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

2. En cas d'absence du Président et, le cas échéant, du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne, pour chaque séance, celui de ses membres présents qui doit présider. En cas d'absence du Secrétaire, le Conseil d'Administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.
3. Le Conseil d'Administration se réunit au siège social, ou en tout autre endroit spécifié dans la convocation, aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli :

- (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou
- (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

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

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

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

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la législation.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

Sous réserve de l'absence d'opposition des administrateurs dans les conditions décrites ci-après, le Conseil d'Administration peut également prendre toutes décisions par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique. Il est alors mis à disposition de chaque administrateur le texte des résolutions proposées ainsi que les documents nécessaires à l'information des administrateurs. Les administrateurs doivent exprimer leur vote selon les modalités et dans le délai indiqués dans la demande de consultation. Tout administrateur peut s'opposer au recours à la consultation écrite sous réserve d'avoir transmis au Président du Conseil d'Administration une demande écrite et motivée avant l'expiration du délai de consultation. Tout administrateur n'ayant pas transmis sa réponse écrite à la consultation au Président du Conseil d'Administration dans le délai applicable est réputé ne pas avoir participé à la décision. Toute décision prise par consultation écrite n'est valable que si la moitié au moins des administrateurs ont participé à la décision en transmettant leur réponse écrite. Les règles de majorité décrites plus haut s'appliquent aux décisions prises par consultation écrite.

ARTICLE 13 Pouvoirs du Conseil d'Administration

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

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

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

ARTICLE 14 Rémunération du Conseil d'Administration

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

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

IV. DIRECTION GÉNÉRALE

ARTICLE 15 Direction Générale

15.1. Choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale

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

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

15.2. Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

1. Le Directeur Général peut être choisi parmi les administrateurs ou non.
2. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le Directeur Général Délégué peut être administrateur. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.
3. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué est fixée à quatre-vingts ans. Si le Directeur Général, ou un Directeur Général Délégué, atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur Général (ou de Directeur Général Délégué, selon le cas), il est réputé démissionnaire d'office à la date de son quatre-vingtième anniversaire.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

V. COMMISSAIRES AUX COMPTES

ARTICLE 16 Commissaires aux Comptes

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

VI. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 17 Assemblées Générales

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

Les Assemblées Générales d'actionnaires sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur.

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

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

3. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'Administration, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et/ou tout moyen de télécommunication et voter à ces Assemblées Générales par des moyens de communication électroniques ; le Conseil d'Administration fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

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

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

4. Lors de chaque Assemblée Générale, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société anonyme conserveront ce droit.

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

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

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

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

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

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

Générale, certifiée exacte par les membres du bureau et signée par ces derniers et par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

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

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptant, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du bureau ont notamment pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de veiller à l'établissement du procès-verbal et, avec le concours de l'établissement centralisateur, de contrôler les votes émis et d'en assurer la régularité.

7. Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées Générales. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par le Président du Conseil d'Administration, par un administrateur exerçant les fonctions de Directeur Général, ou par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 18 Assemblée Générale Ordinaire

1. Les Assemblées Générales Ordinaires peuvent être convoquées à tout moment. Toutefois, une Assemblée Générale Ordinaire annuelle devra être convoquée une fois par an au moins dans les six mois de la clôture de chaque exercice social.
2. L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera les rapports présentés par le Conseil d'Administration ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les présents statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil d'Administration, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à l'exception de toutes celles définies à l'article 19 comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.
3. L'Assemblée Générale Ordinaire réunit tous les actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi. L'Assemblée Générale Ordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale Ordinaire, réunie sur deuxième convocation, délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.
4. Ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 19 Assemblée Générale Extraordinaire

1. L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur toutes modifications aux présents statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des stipulations des présents statuts :
 - ▶ l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
 - ▶ la modification des conditions de cession des actions ;
 - ▶ la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir du Conseil d'Administration de changer le siège social conformément à la loi ;
 - ▶ la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente ;
 - ▶ la dissolution de la Société ;
 - ▶ la fusion de la Société ;
 - ▶ et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.
2. Une Assemblée Générale Extraordinaire réunit tous les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.
3. Les délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire sont adoptées, dans tous les cas, à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance lors de l'Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 20 Information des actionnaires

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

VII. COMPTES – AFFECTATION DU RÉSULTAT

ARTICLE 21 Exercice social

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

ARTICLE 22 États financiers

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

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

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

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

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

ARTICLE 23 Affectation du bénéfice

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Assemblée Générale peut également décider à toute époque la mise en distribution de bénéfices, réserves et/ou primes dont elle a la disposition, par voie de répartition par tous moyens, directement ou indirectement, pour tout ou partie de la distribution,

de titres financiers négociables ou de tout autre élément d'actif figurant au bilan de la Société, les actionnaires devant, le cas échéant, faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires pour obtenir un nombre entier de titres financiers ou autres droits ainsi répartis.

VIII. DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 24 Perte de la moitié du capital social

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

ARTICLE 25 Dissolution de la Société

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

ARTICLE 26 Liquidation de la Société

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

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

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

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

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

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

ARTICLE 27 Contestations

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

3.10.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LAGARDÈRE SA (MODIFIÉ LE 29 AVRIL 2025)

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

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

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

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

ARTICLE 1 Attributions du Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en considérant, notamment les enjeux sociaux et environnementaux de son activité conformément à la loi

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

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

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

- ▶ est compétent pour convoquer l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- ▶ examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion, incluant le rapport de durabilité ;
- ▶ autorise les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- ▶ autorise les cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- ▶ choisit le mode d'exercice de la direction générale de la Société, conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;
- ▶ nomme, remplace ou révoque :
 - le Président du Conseil d'Administration,
 - le Directeur Général,
 - et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués ;
- ▶ nomme, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Adjointes ;
- ▶ approuve toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;

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

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

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

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

Le Conseil peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tout autre mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

ARTICLE 2 Membres indépendants

Le Conseil d'Administration s'efforcera, dans la mesure du possible, de comprendre une proportion de membres indépendants conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

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

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

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

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

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

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

ARTICLE 3 Réunions du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration peut nommer un ou deux censeurs, personne physique choisie parmi ou en dehors des actionnaires, aux fins d'assister le Conseil d'Administration, pour une durée ne pouvant excéder quatre ans. Le Conseil d'Administration peut à tout moment le révoquer. Le Conseil d'Administration fixe sa rémunération. Le Censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations. Toutes les obligations des administrateurs aux termes des présentes sont applicables au Censeur. Le Censeur peut faire partie des Comités créés par le Conseil d'Administration.

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

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président.

Les convocations sont faites dans un délai raisonnable avant la réunion (ce délai pouvant être court en cas d'urgence dûment justifiée), et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une assemblée d'actionnaires.

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

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

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

La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations. Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par exception, les décisions du Conseil d'Administration en matière de cession d'actifs importants sont prises dans les conditions de majorité qualifiée stipulées ci-après :

- ▶ cessions d'actifs importants : toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), ne pourra être décidée sans l'accord préalable du Conseil d'Administration pris à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises), étant précisé que toute modification du présent Règlement intérieur ayant pour conséquence de modifier le mode de prise de décision de telles décisions devra être approuvée à la même majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (par exemple, sept membres sur onze, quel que soit le quorum, si le Conseil d'Administration compte onze membres) ;
- ▶ en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

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

Les membres du Conseil d'Administration participant aux réunions du Conseil d'Administration en ayant recours aux Moyens de Télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En cas de consultation écrite, à la demande du Président, le secrétaire du Conseil adresse à chaque administrateur et censeur par tout moyen de communication, y compris électronique, le texte du projet de la ou des décisions, les documents nécessaires à l'information des membres du Conseil d'Administration et la date à laquelle l'auteur de la convocation doit recevoir le vote de l'administrateur.

Sauf accord unanime des administrateurs, ce délai de réponse ne peut pas être inférieur à cinq (5) jours à compter de la date d'envoi de la consultation écrite.

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

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

ARTICLE 4 Devoirs des membres du Conseil d'Administration

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

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

4.1. Obligations générales

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

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

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

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

4.2. Obligation de confidentialité et de réserve

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

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

4.3. Obligations de diligence – Cumul des mandats

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

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

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

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

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

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

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

4.4. Détention d'actions de la Société

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

ARTICLE 5 Comité d'Audit

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

- ▶ d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'information en matière de durabilité, ainsi que du processus mis en œuvre pour déterminer les informations extra-financières à publier conformément aux normes pour la communication d'informations en matière de durabilité, et le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- ▶ d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés de la Société et ses filiales (désignées ensemble le « Groupe » ou le « groupe Lagardère ») avant leur soumission au Conseil ;
- ▶ de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la qualité, de l'exhaustivité, de l'exactitude et de la sincérité des états financiers ;
- ▶ d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et de l'information en matière de durabilité ;
- ▶ de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- ▶ d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes et les auditeurs chargés de la certification des informations en matière de durabilité, proposés à désignation par l'Assemblée Générale ou lors du renouvellement de ces derniers ainsi que sur leur rémunération ;
- ▶ de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ;
- ▶ d'examiner les conventions liant les sociétés du Groupe aux dirigeants de la Société ;
- ▶ de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux Comptes et des auditeurs chargés de la certification des informations en matière de durabilité.

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

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

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

ARTICLE 6 Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

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

- ▶ En matière de composition du Conseil et des comités :
 - définir les critères de sélection des futurs candidats ;
 - faire des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et les profils des candidats.
- ▶ En matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux :
 - donner un avis consultatif au Conseil d'Administration sur le projet de nomination ou de renouvellement du Président-Directeur Général (ou du Directeur Général, selon le cas) ainsi que, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
 - veiller à la préparation de l'avenir quant à la composition des instances dirigeantes de la Société, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.
- ▶ En matière de rémunération :
 - proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil d'Administration qui est soumis à l'Assemblée Générale ;
 - proposer au Conseil d'Administration la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et des comités, Président du Conseil, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués), qui est soumise à l'Assemblée Générale ;
 - proposer au Conseil d'Administration les éléments de rémunérations en conformité avec la politique applicable.
- ▶ En matière de gouvernance :
 - examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code Afep-Medef ;

- piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des comités ;
- apprécier les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil d'Administration et le Groupe ;
- revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la direction générale, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.
- ▶ En matière d'informations de durabilité :
 - procéder à l'examen des principaux impacts, risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale ;
 - passer en revue la stratégie mise en œuvre en matière de RSE et de Développement durable ;
 - examiner les grands axes de la communication RSE aux actionnaires et aux autres parties prenantes, incluant les évaluations obtenues par le Groupe de la part des agences de notations extra-financières.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE est composé de trois à sept membres, dont la majorité, dont le Président, a la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction.

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

ARTICLE 7 Adoption – Modification

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

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