

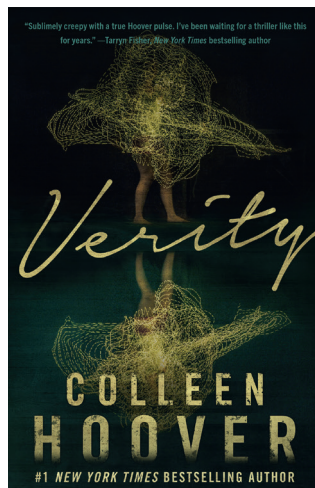
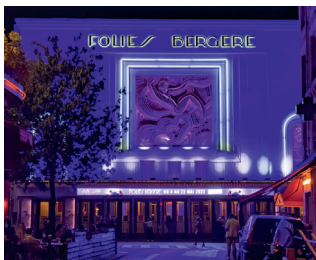


BROCHURE DE CONVOCATION



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE

**MARDI 18 AVRIL 2023
À 10 HEURES**



Lagardère

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	1	4 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE	26
1 COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?	2	5 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	28
2 PRÉSENTATION DU GROUPE EN 2022 ET OBJECTIFS 2023	8	6 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	52
3 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	24	DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS	59

Lagardère SA

Société anonyme au capital de 860 913 044,60 €
Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16^e (75)
320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

En 2022, notre Groupe a réalisé une année historique marquée par une amélioration de tous ses principaux indicateurs financiers, le retour à une rentabilité au plus haut depuis dix ans et une nette amélioration de son levier d'endettement par rapport à 2021. Plus que jamais, cette excellente performance confirme la pertinence du recentrage stratégique achevé en 2020 sur nos deux principaux métiers, l'édition et le travel retail, ainsi que sur les médias et le divertissement.

Après une année 2021 exceptionnelle et dans un contexte de repli mondial du marché de l'édition et de fortes tensions inflationnistes, Lagardère Publishing a réussi à maintenir de très hauts niveaux de chiffre d'affaires et de rentabilité, en ligne avec les perspectives et supérieurs aux niveaux historiques. La branche a notamment pu capitaliser sur le succès de nombreux best-sellers en France et à l'international tout en assurant une gestion rigoureuse de ses activités. La stratégie de croissance externe sur le cœur de métier d'éditeur et sur les marchés adjacents s'est également poursuivie activement avec les acquisitions de Paperblanks, Welbeck Publishing Group et Bragelonne.

2022 aura aussi marqué le retour à la rentabilité de Lagardère Travel Retail. La branche a su bénéficier du fort rebond du trafic aérien qui, couplé au maintien du plan de protection du résultat et de la trésorerie, a permis l'atteinte de résultats opérationnels exceptionnels. Le développement du réseau mondial de Lagardère Travel Retail s'est également accéléré à travers des acquisitions majeures dans le domaine du Foodservice, notamment celles de Creative Table Holdings Ltd à Dubaï et de Marché International, le gain de contrats importants dont celui pour l'exploitation des magasins Duty Free et Mode des aéroports de Paris, ainsi qu'avec le démarrage des opérations en Amérique latine.

Les Autres activités du Groupe ont également retrouvé le chemin de la croissance en 2022. Dans un marché difficile en constante évolution, Lagardère News est parvenue à résister et à se réinventer avec notamment le lancement du *JDD Magazine* et le développement continu de son activité de licences autour de la marque Elle. Lagardère Live Entertainment a quant à elle profité de la fin des restrictions sanitaires et enregistré une forte croissance de son activité de production et de gestion de salles de spectacles.

Cet exercice 2022 a aussi été marqué par le renforcement de nos engagements RSE. Sur le plan environnemental, nous avons élaboré une trajectoire ambitieuse et responsable de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, assortie de plans d'actions pour chacune des branches d'activités. Nous avons également réalisé une analyse des risques et opportunités, destinée à renforcer la résilience de notre modèle d'affaires face aux défis climatiques. Et bien sûr, le Groupe a poursuivi ses autres initiatives en matière environnementale (éco-conception, réduction du plastique, préservation des ressources naturelles) mais également sur les sujets de la diversité, de l'inclusion, de l'égalité femmes-hommes et de l'accès de tous à la connaissance et au divertissement, qui guident notre stratégie RSE.

Je suis ainsi particulièrement heureux d'avoir vu l'engagement déterminé du Groupe récompensé en 2022 par une quatrième place au palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, ainsi que par un classement encore en progrès (6^e rang de la catégorie Média) au sein du S&P Global Sustainability Yearbook 2023 qui distingue les sociétés les plus performantes en matière environnementale, sociale et de gouvernance, à l'échelle mondiale.

À nouveau, je tiens à exprimer ma fierté et ma gratitude aux 27 400 collaborateurs du Groupe : les excellentes performances financières et extra-financières qui couronnent l'année 2022 reposent intégralement sur leur passion, leur engagement et leur talent, qui sont nos atouts les plus précieux et plus que jamais au cœur de notre stratégie en France et à l'international. Je suis également fier de pouvoir compter sur le soutien de notre premier actionnaire, le groupe Vivendi et la famille Bolloré, pour conduire le Groupe vers de nouveaux succès.

Forts des excellents résultats financiers et de la solide situation de liquidité, le Conseil d'Administration a décidé de proposer la distribution d'un dividende de 1,30 € par action à la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le 18 avril 2023. Je me réjouis de vous retrouver pour cet important moment d'échanges dans notre prestigieuse salle du Casino de Paris.

Cher(e) Actionnaire, je vous remercie pour votre confiance.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA



COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

CONDITION PRÉALABLE À REMPLIR POUR PARTICIPER À CETTE ASSEMBLÉE

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls seront admis à participer à l'**Assemblée Générale du mardi 18 avril 2023**, les actionnaires qui justifieront de leur qualité par **l'inscription en compte de leurs actions**, à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (l'« Intermédiaire Inscrit »), **dans les comptes de titres nominatifs de la Société tenus par son mandataire, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES (« SGSS »)**, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée (la « record date »), soit :

le vendredi 14 avril 2023 à zéro heure, heure de Paris.

Lagardère SA étant une valeur essentiellement nominative, l'inscription des actions dans son registre titres impose, pour chaque journée comptable, que les entrées résultant d'acquisitions soient compensées par des sorties portant sur un nombre total identique d'actions et que l'on sursoit à toute nouvelle inscription dans le registre tant qu'une telle compensation n'a pas pu être opérée, ceci afin d'éviter un dépassement du montant de l'émission.

L'inscription d'actions dans le registre dépend donc de la diligence des intermédiaires financiers dans la transmission des instructions correspondant aux transactions réalisées par leurs clients (inscription ou radiation), à l'égard de laquelle la Société et son mandataire SGSS sont purement tributaires.

La Société attire ainsi l'attention de ses actionnaires sur l'aléa qui peut exister dans l'inscription dans le registre à la « record date », d'actions dont l'acquisition interviendrait à l'approche de cette dernière, et ce faisant, dans leur capacité à exercer les droits de vote qui y sont attachés lors de l'Assemblée Générale, quand bien même ces actions auraient été acquises plusieurs jours avant la « record date ».

Pour plus d'information sur ce sujet : voir le communiqué de presse diffusé par l'Autorité des marchés financiers le 26 février 2021.

MODALITÉS DE PARTICIPATION À CETTE ASSEMBLÉE

VOUS SOUHAITEZ ASSISTER PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'Assemblée peuvent demander une carte d'admission soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

Les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs, qui n'auraient pas demandé ou reçu leur carte d'admission, peuvent

également se présenter le jour même de l'Assemblée, muni d'une pièce d'identité, aux guichets qui seront spécialement prévus à cet effet.

Le plan d'accessibilité au Casino de Paris est présenté ci-après.

VOUS NE SOUHAITEZ PAS OU NE POUVEZ PAS ASSISTER PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, les actionnaires peuvent participer en choisissant entre l'une des trois modalités suivantes :

VOTE À DISTANCE

Les actionnaires peuvent voter à distance sur les résolutions soumises à l'Assemblée soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

POUVOIR AU PRÉSIDENT

Les actionnaires peuvent également donner une procuration sans indication de mandataire, ce qui équivaut à donner pouvoir au Président de l'Assemblée d'émettre un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Cette procuration peut être donnée soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

REPRÉSENTATION PAR UN TIERS

Les actionnaires peuvent enfin se faire représenter à l'Assemblée par toute personne de leur choix.

Cette procuration peut être donnée soit à l'aide du formulaire papier adressé avec la convocation, soit par Internet via la plateforme sécurisée VOTACCESS.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation du mandataire doit s'effectuer dans les mêmes formes.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

CHANGEMENT DU MODE DE PARTICIPATION

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, ou envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée.

En aucun cas un actionnaire ne pourra retourner à la fois une formule de procuration et un formulaire de vote à distance. Dans une telle situation, la formule de procuration sera prise en considération sous réserve des votes exprimés dans le formulaire de vote à distance.

INSTRUCTIONS ÉMISES POUR DES DROITS DE VOTE ATTACHÉS À DES ACTIONS INSCRITES AU NOM D'UN INTERMÉDIAIRE INSCRIT

Les demandes de cartes d'admission, votes à distance et procurations émis par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français, dont les actions sont inscrites au nom d'un Intermédiaire Inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société, devront être accompagnés d'une attestation dudit Intermédiaire Inscrit, de telle sorte que la Société ou son mandataire SGSS puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire à la « *record date* » (vendredi 14 avril 2023 à zéro heure, heure de Paris). Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs Intermédiaires Inscrits, une attestation devra alors être établie par chacun de ces Intermédiaires Inscrits.

Les demandes de cartes d'admission, votes à distance et procurations émis par des Intermédiaires Inscrits ne pourront être pris en compte qu'à la condition que l'identité des actionnaires ait été divulguée, en cas de demande en ce sens formulée par la Société ou SGSS, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

MODALITÉS PRATIQUES

PARTICIPATION PAR INTERNET : UTILISATION DE LA PLATEFORME SÉCURISÉE VOTACCESS

La plateforme de vote VOTACCESS est accessible, pour les actionnaires nominatifs, via le site Internet Sharinbox de SGSS : www.sharinbox.societegenerale.com.

Les actionnaires nominatifs doivent se connecter au site Sharinbox à l'aide de leurs codes d'accès habituels (identifiant et mot de passe leur permettant de consulter habituellement leur compte nominatif sur le site Sharinbox).

Nous attirons votre attention sur le fait que, depuis la précédente Assemblée Générale, SGSS a mis en place **un système de double identification** pour sécuriser davantage vos données sur la plateforme Sharinbox. Ainsi, si vous êtes nouvel actionnaire ou si vous n'avez pas encore activé votre nouveau compte depuis juin 2022, nous vous invitons à actualiser votre connexion sur Sharinbox. Un guide de connexion et une vidéo tutorielle sont à votre disposition sur la page d'accueil de Sharinbox.

Après s'être connectés au site Sharinbox, les actionnaires devront suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS.

Dans le cas où un actionnaire nominatif ne serait plus en possession de son identifiant et/ou de son mot de passe, il devra se connecter sur le site Sharinbox et cliquer sur « Code d'accès oublié » à partir de la page d'accueil. Pour toute demande, SGSS se tient à la disposition des actionnaires, de 9h30 à 18h au numéro de téléphone suivant : **+33 (0)2 51 85 67 89**.

Les demandes de carte d'admission, votes à distance, désignations ou révocations de mandats pourront être exprimés via la plateforme VOTACCESS à compter du vendredi 31 mars 2023 à 9h00, heure de Paris et jusqu'au lundi 17 avril 2023 à 15h00, heure de Paris.

Il est toutefois conseillé de ne pas attendre la date ultime pour se connecter, notamment en cas de demande de mot de passe ou en cas de première connexion sur Sharinbox avec le nouveau système de double identification mis en place.

PARTICIPATION PAR VOIE POSTALE : UTILISATION DU FORMULAIRE PAPIER

Toutes les actions de la Société étant nominatives, les formulaires de vote à distance et de procuration sont adressés avec les courriers et courriels de convocation.

En tout état de cause, ces formulaires sont également disponibles sur le site Internet www.lagardere.com et peuvent également être obtenus sur simple demande effectuée auprès de SGSS et réceptionnée au plus tard le **jeudi 13 avril 2023** à l'adresse suivante :

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

Service des assemblées générales

CS 30812

44308 NANTES CEDEX

Pour pouvoir être pris en compte à l'Assemblée, les formulaires papier devront être réceptionnés, dûment complétés et signés, par SGSS le samedi 15 avril 2023 au plus tard.

COMMENT REMPLIR VOTRE FORMULAIRE PAPIER

Vous désirez voter par correspondance :
noircissez ici et suivez les instructions.
Attention, l'abstention n'équivaut pas à un vote contre.

Vous désirez donner pouvoir
au Président de l'Assemblée :
noircissez ici.

Vous désirez donner pouvoir à une
personne dénommée : noircissez ici
et inscrivez les coordonnées (nom,
prénom ou dénomination sociale et
adresse) de cette personne.

Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side
Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - **Whichever option is used, shade box(es) like this , date and sign at the bottom of the form**

JE DÉSIRE ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire / **I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING** and request an admission card: date and sign at the bottom of the form



LAGARDÈRE SA
Société Anonyme
au capital de 860 913 044,60 €
Siège social : 4, rue de Presbourg
75116 PARIS
366 446 RCS PARIS

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
ORDINAIRE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE**
au Casino de Paris
16 rue de Clichy, 75009 Paris
mardi 18 avril 2023 à 10h00
**COMBINED ANNUAL ORDINARY AND EXTRAORDINARY
GENERAL MEETING**
at Casino de Paris
16 rue de Clichy, 75009 Paris, France
on Tuesday April 18, 2023 at 10:00 a.m.

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY
Identifiant - Account
Nominatif Registered
Porteur Bearer
Vote simple Single vote
Vote double Double vote
Nombre d'actions Number of shares
Nombre de voix - Number of voting rights

1 **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST**
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci l'une des cases "Non" ou "Abstention". / I vote **YES** all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this , for which I vote No or I abstain.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>
											Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
											Non / No	<input type="checkbox"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>
											Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
											Non / No	<input type="checkbox"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>
											Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
											Non / No	<input type="checkbox"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>
											Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
											Non / No	<input type="checkbox"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>
											Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
											Non / No	<input type="checkbox"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>

2 **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
Cf. au verso (3)
I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

3 **JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4)
pour me représenter à l'Assemblée
I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
to represent me at the above mentioned Meeting
M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name
Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf. au verso (1)
Surname, first name, address of the shareholder (Change regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée, je vote **NON** sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante :
If case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote **NO** unless I indicate another choice by shading the corresponding box.
- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale. / I appoint the Chairman of the general meeting.
- Je m'abstiens. / I abstain from voting.
- Je donne procuration [cf. au verso renvoi (4)] à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom. / I appoint (see reverse (4)) Mr, Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
To be considered, this completed form must be returned no later than:
à la banque / to the bank 15/04/2023 / on 15th of April, 2023

5 Date & Signature

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

Votez ici pour les résolutions présentées par des actionnaires et non agréées par le Conseil d'Administration. Pour voter, noircissez la case correspondant à votre choix. Attention, l'abstention n'équivaut pas à un vote contre.

* Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'Assemblée Générale.
* If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies as a proxy to the Chairman of the General Meeting

DÉPÔT DE QUESTIONS ÉCRITES

Les questions écrites qui seraient posées par les actionnaires devront être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au Président du Conseil d'Administration au siège social de la Société ou par voie électronique à l'adresse AG2023@lagardere.fr au plus tard le **mercredi 12 avril 2023**, et être accompagnées d'une attestation d'inscription dans les comptes nominatifs de la Société à la date de la demande.

Les questions écrites qui seraient posées par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français et dont les actions

sont inscrites au nom d'un Intermédiaire Inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société ne pourront être prises en compte que si elles sont accompagnées d'une attestation établie par l'Intermédiaire Inscrit, de telle sorte que la Société puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire. Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs Intermédiaires Inscrits successifs, une attestation devra alors être établie par chacun de ces Intermédiaires Inscrits.

MISE À DISPOSITION DE LA DOCUMENTATION

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents et renseignements qui doivent être communiqués ou dont les actionnaires peuvent prendre connaissance à l'occasion de l'Assemblée Générale ont été mis en ligne sur le site Internet de la Société et/ou sont consultables par les actionnaires, de préférence sur rendez-vous, au lieu du siège social de Lagardère SA, 4 rue de Presbourg à Paris 16^e (75).

Les actionnaires souhaitant obtenir communication d'un document ou d'une information qui ne serait pas déjà accessible sur le site Internet doivent adresser leur demande en ce sens par courrier électronique à l'adresse AG2023@lagardere.fr.

POUR VOUS INFORMER



Rendez-vous sur

WWW.LAGARDERE.COM

Espace Assemblée Générale des Actionnaires 2023



PRÉSENTATION DU GROUPE EN 2022 ET OBJECTIFS 2023

2.1 EXPOSÉ SOMMAIRE DES RÉSULTATS EN 2022

2.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2022

Le groupe Lagardère affiche en 2022 d'excellents résultats, avec une rentabilité supérieure à 2019, grâce à la performance de ses deux principaux piliers d'activité.

Avec 6 929 M€ de chiffre d'affaires, le Groupe enregistre une croissance de +28,3 % ⁽¹⁾ et atteint un Résop remarquable de 438 M€ (vs 249 M€ en 2021).

Lagardère Publishing : maintien d'un haut niveau d'activité (1,9 %) ⁽¹⁾ après une année 2021 exceptionnelle et dans un contexte de repli mondial du marché. Résop de 302 M€ avec une marge opérationnelle ⁽²⁾ de 11 % en ligne avec les perspectives et supérieure aux niveaux historiques.

Acquisition de Paperblanks et des éditeurs Welbeck Publishing Group et Bragelonne.

Lagardère Travel Retail : forte croissance (+65,4 %) ⁽¹⁾ portée par les activités en EMEA et en Amérique du Nord. Retour à un Résop positif de 136 M€ et atteinte d'un flow through ⁽²⁾ exceptionnellement bas à 4,9 %.

Acquisition de Creative Table Holdings Ltd, opérateur d'activités de restauration à l'aéroport de Dubaï.

Gain de l'appel d'offres pour l'exploitation des magasins Duty Free et Mode des Aéroports de Paris.

Atteinte de l'objectif de réduction des coûts du Corporate (-35 M€ vs 2019).

Amélioration du ratio de levier dette nette/EBITDA récurrent à 2,9x (vs fin décembre 2021 à 3,6x).

Proposition de dividende ordinaire à 1,30 € par action ⁽³⁾.

Le Résop Groupe s'établit à 438 M€ en 2022, vs 249 M€ en 2021, en forte progression de +189 M€.

Le Résop de Lagardère Publishing s'élève à 302 M€ (vs 351 M€ en 2021) et celui de Lagardère Travel Retail à 136 M€ (vs -81 M€ en 2021).

Le résultat avant charges financières et impôts (RACFI) s'établit à 320 M€ en 2022, contre 66 M€ en 2021, incluant cette année des éléments non récurrents / non opérationnels pour -131 M€.

Le résultat net ajusté – part du Groupe ⁽⁴⁾ ressort à 265 M€, contre 62 M€ en 2021.

À fin décembre 2022, le free cash-flow du Groupe hors variation de BFR ⁽⁴⁾ est en nette progression à 294 M€, contre 176 M€ en 2021.

La variation du BFR est défavorable de -73 M€ en 2022, vs +280 M€ en 2021.

L'endettement net ⁽⁴⁾ est en hausse à 1 713 M€ au 31 décembre 2022, par rapport à un montant de 1 535 M€ au 31 décembre 2021.

Cependant, le ratio de levier dette nette / EBITDA récurrent ⁽⁴⁾ à 2,9x est en nette amélioration, comparé à celui de fin décembre 2021 à 3,6x.

A) CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSOP

Chiffre d'affaires

Au 31 décembre 2022, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 6 929 M€, soit une évolution de +35,1 % en données consolidées et de +28,3 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change favorable de +243 M€ (dont +194 M€ lié au dollar américain, +14 M€ au yuan chinois, +10 M€ au dollar canadien et +7 M€ lié à la livre sterling). L'effet de périmètre de +109 M€ est lié principalement à Lagardère Publishing avec les acquisitions de Workman Publishing et de Paperblanks, ainsi qu'à l'acquisition de la société Creative Table Holdings Ltd (Dubaï) par Lagardère Travel Retail.

Chiffres clés Groupe

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 15 février 2023 pour arrêter les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2022 et a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2023 la distribution d'un dividende ordinaire au titre de l'exercice 2022 fixé à 1,30 € par action.

Le chiffre d'affaires du Groupe en 2022 s'établit à 6 929 M€, soit une évolution de +28,3 % vs 2021 en données comparables.

(M€)	Chiffre d'affaires		Variation vs 2021 (%)	
	2021	2022	en données publiées	en données comparables
Lagardère Publishing	2 598	2 748	+5,8	-1,9
Lagardère Travel Retail	2 290	3 927	+71,5	+65,4
Autres activités ⁽¹⁾	242	254	+4,6	+5,1
Lagardère	5 130	6 929	+35,1	+28,3

(1) Lagardère News (Paris Match, Le Journal du Dimanche, JDD Magazine, Europe 1, Europe 2, RFM, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

(1) Par rapport à l'année 2021, en données comparables (indicateur alternatif de performance : voir Glossaire).

(2) Résop de la branche divisé par le chiffre d'affaires de la branche (indicateur alternatif de performance : voir Glossaire).

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2023.

(4) Indicateur alternatif de performance : voir Glossaire.

Résop Groupe

Le Résop Groupe s'établit à 438 M€, en amélioration de +189 M€ par rapport à 2021.

(M€)	Résop Groupe		Variation
	2021	2022	
Lagardère Publishing	351	302	-49
Lagardère Travel Retail	(81)	136	+217
Autres activités ⁽¹⁾	(21)	-	+21
Lagardère	249	438	+189

(1) Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, Europe 1, Europe 2, RFM, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

Lagardère Publishing

Chiffre d'affaires

En 2022, le chiffre d'affaires s'établit à 2 748 M€, soit +5,8 % en données consolidées et -1,9 % en données comparables. L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change positif de +87 M€ et un effet périmètre de +113 M€.

Dans un contexte de retournement de marché et de forte inflation, Lagardère Publishing maintient un très haut niveau d'activité à périmètre comparable.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

Dans un marché en retrait, la France enregistre une baisse de son chiffre d'affaires de -5,8 %. Après une année 2021 exceptionnelle, ce repli est lié à une baisse sur le segment de la Littérature générale, en raison d'un programme de parutions moins dense. L'illustré ne bénéficie pas cette année de la sortie d'un nouvel album d'Astérix (paru au T4 2021), mais profite de la reprise du Tourisme et du succès de best-sellers en Jeunesse (*Captive* de Sarah Rivens et *Heartstopper* d'Alice Oseman). L'Éducation est en retrait également en raison de la réduction des crédits publics et d'un marché morose en Parascolaire.

Au Royaume-Uni, l'activité est en croissance de +3,4 % dans un marché en léger repli. Le succès du Trade Adulte est largement lié à la vente tout au long de l'année de best-sellers à forte visibilité sur TikTok (*Verity* de Colleen Hoover, *The Love Hypothesis* d'Ali Hazelwood). L'activité a également été soutenue par la performance de la backlist avec la saga *Heartstopper* (série Netflix) et le titre de Delia Owens (*Where the Crawdads Sing*), qui a bénéficié d'une adaptation cinématographique en juillet dernier. L'activité à l'International est également en croissance portée par le succès des titres à forte notoriété sur les réseaux sociaux en Australie et en Nouvelle-Zélande et par une forte reprise de l'activité en Inde.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires est en baisse de -2,2 % sur un marché en nette contraction. Les ventes de best-sellers au cours des trois premiers trimestres de l'année 2022 ont permis de maintenir un haut niveau d'activité grâce aux auteurs récurrents, à la performance exceptionnelle de *Verity* de Colleen Hoover, et au succès du titre de James Patterson et Dolly Parton (*Run, Rose, Run*).

L'activité est en hausse de +7,2 % en Espagne/Amérique latine. En Espagne, les ventes sont portées par l'Éducation avec le démarrage d'un cycle national de réforme scolaire. L'activité Trade se maintient malgré l'absence de parution d'un nouvel album d'Astérix, avec notamment le succès des titres *La hipótesis del amor* d'Ali Hazelwood et *Gravedad Cero* de Woody Allen. Au Mexique, l'activité se redresse après deux années très perturbées, grâce à la croissance des ventes de dictionnaires et de titres de littérature.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en retrait de -3,4 %, en raison d'une moindre contribution des anciennes collections couplée à une campagne de lancements 2022 légèrement moins performante qu'en 2021.

En 2022, le poids du livre audio-numérique représente 4,3 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 3,8 % en 2021). De son côté, le poids du livre numérique s'établit à 7,8 % (contre 7,7 % en 2021).

Résop

Le Résop de Lagardère Publishing s'établit à 302 M€, en baisse de -49 M€ après la performance exceptionnelle de 2021. Cette évolution s'explique notamment par l'effet de la baisse du chiffre d'affaires en données comparables dans un contexte de marché défavorable ainsi que par l'impact des fortes tensions inflationnistes sur les coûts de production (papier, impression, etc.), de transport et de personnel. Ces effets ont été néanmoins largement contrebalancés par les gains issus des initiatives opérationnelles (dont des hausses de prix de vente) et la poursuite d'une gestion rigoureuse des coûts. **La rentabilité s'établit à un niveau très satisfaisant de 11,0 %, en ligne avec les perspectives et supérieur aux historiques pré-Covid** (+1,8 point par rapport à 2019).

Lagardère Travel Retail**Chiffre d'affaires**

En 2022, le chiffre d'affaires s'établit à 3 927 M€, soit +71,5 % en données consolidées et +65,4 % en données comparables (-9,6 % vs 2019). L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change de +156 M€ et un effet périmètre de -3 M€.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche enregistre une hausse d'activité de +75,7 % portée par la reprise du trafic aérien international, notamment intra-européen et transatlantique.

La zone EMEA (hors France) est en hausse de +91,2 %, sous l'effet de la forte reprise des déplacements régionaux et internationaux, notamment en Europe de l'Ouest et en Pologne.

La zone Amériques enregistre également une forte progression du chiffre d'affaires à +51,6 % alors même que l'activité aux États-Unis (+39,1 %) avait déjà fortement repris l'année dernière. Le Canada (+223,6 %) bénéficie d'un rebond encore plus marqué, les restrictions sanitaires y ayant été appliquées sur une partie de l'année 2021. En 2022, la zone a également tiré profit du démarrage des activités au Pérou et au Chili.

L'Asie-Pacifique est en baisse de -1,7 %, principalement touchée par la politique zéro-Covid en Chine qui a interdit la reprise du trafic aérien domestique et international des passagers chinois.

Résop

Le Résop de Lagardère Travel Retail s'établit à 136 M€, en hausse de +217 M€ par rapport à 2021. Cela représente un **flow through** (impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat opérationnel) à un niveau exceptionnellement bas **de 4,9 %, par rapport à 2019** en données consolidées.

Ce faible niveau de flow through obtenu sur l'année s'explique par une combinaison de facteurs liés notamment à la poursuite de la mise en œuvre du programme d'optimisation des performances LEaP, aux initiatives commerciales innovantes, à l'ajustement de loyers, à l'adaptation des effectifs dans certains pays et des opérations des points de vente en fonction des tendances du trafic ainsi qu'aux aides ponctuelles reçues en lien avec la crise du Covid.

Les charges fixes ont été réduites de 180 M€ en 2022 par rapport à l'année 2019. Il est à noter que les aides gouvernementales et aéroportuaires ponctuelles liées à la crise sanitaire ont représenté près de 50 M€ en 2022.

Autres activités**Chiffre d'affaires**

En 2022, le chiffre d'affaires s'établit à 254 M€, soit une hausse de +4,6 % en données consolidées et +5,1 % en données comparables par rapport à l'année 2021.

La croissance du chiffre d'affaires a été portée principalement par Lagardère Live Entertainment dont l'activité a repris avec la réouverture des salles de spectacles.

L'activité de Lagardère News (-2,8 % vs 2021 en données comparables) est affectée par le repli du chiffre d'affaires des Radios (-7,1 %) lié à la baisse des audiences. Les licences internationales de Elle sont en croissance (+3,8 %).

Résop

Le Résop des Autres activités est à l'équilibre, en progression de +21 M€. Cette évolution est principalement attribuable à l'amélioration de l'activité et à la poursuite des mesures d'économie.

Les **coûts du Corporate** ont été fortement réduits. Ils s'élèvent à 35 M€, ce qui représente une baisse de -35 M€ par rapport à 2019 (vs -10 M€ par rapport à 2021).

B) PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2021	2022
Chiffre d'affaires	5 130	6 929
Résop Groupe	249	438
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	13
Éléments non récurrents / non opérationnels	(184)	(131)
Impacts IFRS 16 sur les contrats de concession	(25)	24
Résultat avant charges financières et impôts	66	320
Charges financières nettes	(64)	(74)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(68)	(61)
Résultat avant impôts	(66)	185
Impôts	(22)	(33)
Résultat net des activités abandonnées	2	35
Résultat net	(86)	187
Intérêts minoritaires	15	26
Résultat net – part du Groupe	(101)	161

Le **résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) s'établit à +13 M€ au 31 décembre 2022, contre +1 M€ à fin 2021. Cette amélioration provient de Lagardère Travel Retail et s'explique par la solide reprise de l'activité des entités en partenariat, notamment chez Société de Distribution Aéroportuaire, Relay@ADP et Lagardère & Connexions.

Les éléments non récurrents / non opérationnels s'établissent à -131 M€, contre -184 M€ en 2021. Ils comprennent principalement :

- ▶ des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -9 M€, dont -8 M€ chez Lagardère Travel Retail liés principalement à des non-renouvellements de contrats notamment aux États-Unis ;
- ▶ l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -115 M€, dont -97 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère, HBF et Vino Volo), en Italie (aéroport de Rome et Airst), et en Belgique (IDF), et -18 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- ▶ des charges de restructuration pour -38 M€, dont -34 M€ sur les Autres activités principalement liés aux coûts relatifs à la procédure d'offre publique d'achat initiée par Vivendi SE ainsi qu'au projet de rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA, et -4 M€ chez Lagardère Publishing ;
- ▶ des plus et moins-values de cession pour un montant net de +7 M€, correspondant principalement à l'impact de la cession d'Atticus chez Lagardère Publishing et à une reprise de provision de garantie liée à la cession de Lagardère Studios à Mediawan ;

▶ l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +24 M€, dont +22 M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact inclut l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions et l'amortissement des droits d'utilisation.

Les charges financières nettes s'établissent à -74 M€ en 2022, en hausse par rapport à 2021 avec des dépréciations d'actifs financiers en 2022 et des revenus exceptionnels sur des investissements financiers en 2021.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -61 M€ à fin décembre 2022, contre -68 M€ en 2021, soit une baisse de +7 M€ qui résulte en partie d'un effet de périmètre chez Lagardère Travel Retail et de l'effet du coût amorti des dettes de location.

Au 31 décembre 2022, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -33 M€, soit une augmentation de -11 M€ par rapport à 2021 consécutive à la reprise d'activité sur l'ensemble des zones géographiques (à l'exception de la Chine).

À fin décembre 2022, **le résultat net des activités abandonnées** de +35 M€ intègre le complément de prix lié à la cession de Lagardère Sports provenant de la résolution du litige avec la Confédération Africaine de Football.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à +187 M€, dont +161 M€ pour la part du Groupe.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +26 M€ en 2022, contre +15 M€ en 2021. La variation s'explique principalement par la forte reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail, notamment aux États-Unis et en Italie.

Résultat net ajusté – part du Groupe

Le **résultat net ajusté – part du Groupe** (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) **s'élève à 265 M€**, contre 62 M€ en 2021.

(M€)	2021	2022
Résultat net	(86)	187
Charges de restructuration	+44	+38
Plus et moins-values de cession	-17	-7
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+17	+9
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+115	+115
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	+78	+23
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-58	-32
Résultat net des activités abandonnées	-2	-35
Résultat net ajusté	91	298
Part des minoritaires	-29	-33
Résultat net ajusté – part du Groupe ⁽¹⁾	62	265

(1) Indicateur alternatif de performance, voir définition en partie F) Glossaire.

C) AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS**Somme des flux générés par les opérations et d'investissements**

(M€)	2021	2022
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)	337	524
Variation du Besoin en fonds de roulement	280	(73)
Impôts payés	(38)	(57)
Flux générés par les opérations	579	394
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(123)	(173)
Free cash-flow ⁽¹⁾	456	221
<i>Dont free cash-flow avant variation du BFR ⁽¹⁾</i>	<i>176</i>	<i>294</i>
Investissements financiers	(279)	(210)
Cessions d'actifs financiers	89	45
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	266	56

(1) Indicateur alternatif de performance, voir définition en partie F) Glossaire.

La marge brute d'autofinancement ressort à +524 M€, contre +337 M€ en 2021.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à -73 M€, contre +280 M€ en 2021. Cette évolution provient notamment de l'activité de Lagardère Publishing dont les dettes fournisseurs ont fortement baissé après un niveau de dette lié aux éditeurs tiers particulièrement élevé en 2021, compte tenu de l'activité exceptionnelle. Les stocks sont également en hausse du fait de la sécurisation des approvisionnements, notamment de papier, et de la hausse du prix de revient. Chez Lagardère Travel Retail, la variation est en recul avec une moindre reconstitution des dettes fournisseurs en 2022 et une hausse des stocks en lien avec la progression d'activité.

Les **impôts payés** représentent -57 M€ à fin décembre 2022, en hausse de -19 M€ par rapport à 2021. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité en 2021 et en 2022, ainsi qu'à des remboursements d'impôts obtenus en 2021 principalement aux États-Unis et en Espagne.

Les **flux générés par les opérations** s'élèvent donc à +394 M€ au 31 décembre 2022, contre +579 M€ au 31 décembre 2021.

Les **acquisitions et cessions d'investissements corporels et incorporels** s'élèvent à -173 M€. Elles sont en hausse de +50 M€, en lien chez Lagardère Travel Retail (-124 M€) avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements qui avaient été décalés compte tenu de l'environnement incertain en 2021. Le solde provient essentiellement de Lagardère Publishing (-48 M€) qui a investi dans un plan de transformation en France portant sur ses outils logistiques et ses systèmes d'information. En 2021, les cessions d'actifs corporels et incorporels incluaient la cession de Peak chez Lagardère Publishing et du véhicule Matra MS670, pour un total de +13 M€.

Au 31 décembre 2022, le **free cash-flow du Groupe** s'établit à 221 M€, vs 456 M€ en 2021. La forte baisse provient essentiellement de l'effet défavorable du besoin en fonds de roulement sur la période.

Les **investissements financiers** s'élevaient à -210 M€ au 31 décembre 2022 et correspondent à l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd et aux augmentations de capital de Société de Distribution Aéroportuaire et Lagardère & Connexions chez Lagardère Travel Retail, ainsi qu'aux acquisitions de Paperblanks, Welbeck Publishing Group et Bragelonne chez Lagardère Publishing. En 2021, les investissements financiers s'élevaient à -279 M€ et correspondaient principalement à l'acquisition de Workman Publishing et d'Hiboutatillus chez Lagardère Publishing, ainsi qu'à l'augmentation de capital de la Société de Distribution Aéroportuaire chez Lagardère Travel Retail.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élevaient à +45 M€ et incluent essentiellement la cession d'Atticus chez Lagardère Publishing ainsi que l'encaissement partiel du montant négocié lors de la résolution du litige avec la Confédération Africaine de Football. En 2021, elles correspondaient principalement à l'encaissement du solde du remboursement du prêt vendeur lié à l'Asian Football Confederation, à la suite de la cession de Lagardère Sports dans les Autres activités, ainsi qu'aux cessions de J'ai Lu et Glénat chez Lagardère Publishing.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** représente au 31 décembre 2022 un encaissement net de +56 M€, contre un encaissement net de +266 M€ au 31 décembre 2021.

D) LIQUIDITÉ

La situation de liquidité du Groupe continue d'être solide, avec 1 893 M€ de liquidités disponibles, dont trésorerie et placements financiers au bilan de 851 M€ et 1 042 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit renouvelable. **Le levier de dette nette/EBITDA récurrent s'établit à 2,9x, en nette amélioration.**

Les covenants de la facilité de crédit renouvelable sont ainsi respectés au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2022, **le Groupe estime que la liquidité est suffisante** pour couvrir ses besoins de financement des douze prochains mois, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 920 M€ (dont 376 M€ de billets de trésorerie et 350 M€ d'emprunt obligataire).

L'**endettement net** est en hausse à 1 713 M€ au 31 décembre 2022, par rapport à 1 535 M€ au 31 décembre 2021, principalement lié à l'augmentation du BFR et aux investissements financiers réalisés au cours de l'année. Le RCF a été prolongé en avril 2022 jusqu'en avril 2024 avec une extension potentielle jusqu'en avril 2026.

E) CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE ET EFFET DE CHANGE

En 2022 :

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change favorable de +243 M€, lié principalement à l'appréciation du dollar américain (+194 M€), du yuan chinois (+14 M€) et du dollar canadien (+10 M€), ainsi que par un effet périmètre positif de +109 M€, qui se décompose de la manière suivante :

- ▶ effet des opérations de croissance externe pour +123 M€ avec principalement l'acquisition de Workman Publishing et de Paperblanks chez Lagardère Publishing et de Creative Table Ltd (Dubai) pour +22 M€ chez Lagardère Travel Retail ;
- ▶ incidence des cessions pour -14 M€ incluant principalement l'effet de la création de la joint-venture incorporant les activités de Lagardère Travel Retail en Australie et en Nouvelle-Zélande, comptabilisé comme une cession.

F) GLOSSAIRE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans le document de présentation des résultats annuels 2022, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés condensés.

Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- ▶ le chiffre d'affaires de la période retraité des entrées du périmètre de consolidation et le chiffre d'affaires de la période précédente retraité des sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant la période ;
- ▶ le chiffre d'affaires de la période précédente et le chiffre d'affaires de la période, retraités sur la base des taux de change applicables à la période précédente.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

L'écart entre les données consolidées et les données comparables est expliqué en partie E) Changement de périmètre et effet de change.

Résop (Résop Groupe)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur ;
- ▶ plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- ▶ pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- ▶ charges nettes de restructuration ;
- ▶ éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;

- ▶ éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location ⁽¹⁾ pour les contrats de concession,
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
 - gains et pertes sur contrats de location.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2022 et disponible sur le site Internet www.lagardere.com.

Flow through

Le flow through est calculé en divisant la variation du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) par la variation du chiffre d'affaires. Cet indicateur permet au Groupe d'évaluer, dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, l'impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le Résop.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est calculée en divisant le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) par le chiffre d'affaires.

EBITDA récurrent sur 12 mois glissants

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop Groupe) les dividendes reçus des sociétés consolidées par mise en équivalence, en déduisant les amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, les amortissements de coûts d'obtention de contrats, et l'annulation des charges fixes de location ⁽¹⁾ des contrats immobiliers et autres, et en ajoutant l'EBITDA récurrent des activités abandonnées.

Résultat net ajusté – part du Groupe

Le résultat net ajusté – part du Groupe est calculé à partir du résultat net en excluant les éléments non récurrents et non opérationnels, l'effet d'impôt associé, puis en déduisant la part des intérêts minoritaires, de la façon suivante :

Résultat net

Éléments à exclure :

- ▶ plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- ▶ pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- ▶ charges nettes de restructuration ;
- ▶ éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;

- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- ▶ impact fiscal des éléments ci-dessus ;
- ▶ mouvements non récurrents des impôts différés ;
- ▶ éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location pour les contrats de concession,
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
 - charges d'intérêts sur dettes de location ⁽¹⁾ pour les contrats de concession,
 - gains et pertes sur contrats de location ;
- ▶ résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus.

= Résultat net ajusté – part du Groupe

Le rapprochement entre le résultat net et le résultat net ajusté – part du Groupe est présenté partie B) Principaux éléments du compte de résultat.

Free cash-flow

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité avant variation de BFR, les flux de remboursement des dettes de location et intérêts associés, les flux de variation de BFR et d'impôts payés ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux de trésorerie opérationnels et le free cash-flow est présenté partie C) Autres éléments financiers.

Free cash-flow avant variation de BFR

Le free cash-flow avant variation de BFR est calculé en déduisant la variation de BFR du free cash-flow.

Endettement net (Dette nette)

L'endettement net est calculé en additionnant les éléments suivants :

- ▶ placements financiers et trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ▶ instruments de couverture affectés à la dette ;
- ▶ dettes financières non courantes ;
- ▶ dettes financières courantes.

= Endettement net

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté dans le document de présentation des résultats annuels 2022 et disponible sur le site www.lagardere.com.

(1) L'annulation des charges fixes de location équivaut au remboursement des dettes de location, ainsi que l'impact sur le besoin en fonds de roulement et les intérêts payés associés dans le tableau des flux de trésorerie.

2.1.2 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SA

COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(M€)	2021	2022
Produits d'exploitation	34	38
Résultat d'exploitation	(40)	(37)
Résultat financier	4	5
Résultat courant	(36)	(32)
Résultat exceptionnel	14	6
Profit d'impôts	43	27
Résultat net comptable	21	1

BILAN

Le bilan simplifié se présente comme suit :

(M€)	31 déc. 2021	31 déc. 2022
Actif		
Actif immobilisé	5 257	5 295
– dont participations	4 455	4 457
Actif circulant	357	31
Charges à répartir et écarts de conversion	6	25
Total Actif	5 620	5 351
Passif		
Capitaux propres	2 862	2 779
– dont capital	861	861
– primes et réserves	1 726	1 712
– report à nouveau	254	205
– résultat de l'exercice	21	1
Provisions pour risques et charges	19	1
Dettes	2 739	2 571
– dont dettes financières	2 705	2 428
Total Passif	5 620	5 351

Il convient de rappeler que Lagardère SA est la société holding faitière du groupe Lagardère et qu'elle employait quatre salariés au 31 décembre 2022.

RÉSULTATS DE LAGARDÈRE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ARTICLE R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

Nature des indications	2018	2019	2020	2021	2022
I Capital en fin d'exercice (en euros)					
a) Capital social	799 913 045	799 913 045	799 913 045	860 913 045	860 913 045
b) Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	131 133 286	141 133 286	141 133 286
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	-	-	-	-	-
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
II Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	60 202	71 202	49 754	30 137	35 621
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	188 116	31 627	(48 550)	(50 167)	(39 800)
c) Impôt sur les bénéfices	94 576 ⁽¹⁾	51 161 ⁽¹⁾	35 780 ⁽¹⁾	43 522 ⁽¹⁾	27 094 ⁽¹⁾
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	277 979	77 512	(30 167)	20 763	1 005
e) Montant des bénéfices distribués	171 673	0	0	70 567	183 473
III Résultats par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,16	0,63	(0,10)	(0,05)	(0,09)
b) Résultat après impôt et charges calculées	2,12	0,59	(0,23)	0,15	0,01
c) Dividende distribué à chaque action	1,3	0	0	0,50	1,30 ⁽²⁾
IV Personnel (en euros)					
a) Effectif moyen des salariés employés	8	8	8	6	3
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	1 739 429	2 160 348	2 281 740	3 382 740	1 584 009
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	896 224	735 669	608 512	1 048 842	471 637

(1) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(2) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 la distribution d'un dividende de 1,30 € par action.

2.2 PERSPECTIVES

Dans un environnement économique incertain, le groupe Lagardère demeure confiant dans sa capacité à maintenir un niveau élevé de résultats, grâce au dynamisme et à la réactivité de ses équipes, et à la présence géographique diversifiée de ses deux principales branches :

- ▶ malgré les tensions sur les coûts, Lagardère Publishing devrait maintenir des performances similaires à celles de 2022 ;
- ▶ dans un environnement normalisé, alors que le trafic aérien mondial poursuit sa reprise, Lagardère Travel Retail dispose d'un potentiel de croissance de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, incluant les initiatives LEaP.

2.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

2.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation à capitaux privés dans le monde, Lagardère Publishing, dont la marque principale est Hachette Livre, est une fédération de maisons d'édition jouissant d'une grande indépendance éditoriale. Elles sont unies par une vision commune, un effort concerté dans les domaines de l'innovation et de la RSE, une coordination stratégique et une même exigence dans le choix des femmes et des hommes appelés à exercer des responsabilités dans l'entreprise.

ENTRETIEN AVEC PIERRE LEROY



QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS EN 2022 ?

« 2022 a été une belle année pour Lagardère Publishing, marquée par de solides performances un peu partout dans le monde. Dans un contexte de repli du marché du livre, après une année 2021 où l'engouement pour la lecture fut exceptionnel, nos résultats démontrent une nouvelle fois la solidité de notre stratégie, le talent de nos équipes ainsi que la pertinence de notre modèle économique et culturel. Ainsi, notre profil diversifié et international nous a permis de résister à l'érosion de la demande, l'exposition à de nombreux marchés et à des segments d'activité variés étant un facteur clef de résilience.

L'adaptation des équipes a été remarquable pour affronter sereinement les multiples défis propres à l'année 2022 : hausse des coûts (papier, impression et fret), pression sur les recrutements et les salaires, nécessité de faire vivre le collectif et de réinventer la vie de bureau alors que le télétravail s'installe durablement dans le quotidien de nombreux salariés.

Cette année encore, la branche a poursuivi sa croissance, soutenue par l'acquisition de maisons d'édition spécialisées comme Bragelonne en France et Welbeck Publishing Group au Royaume-Uni ainsi que dans les jeux de société (La Boîte de Jeu). Enfin, Lagardère Publishing a acquis Paperblanks, le numéro deux mondial de la papeterie haut de gamme, poursuivant ainsi la diversification initiée avec succès dans les fascicules et, plus récemment, dans les jeux de société. »

QUELLES ONT ÉTÉ LES INITIATIVES RSE MAJEURES EN 2022 ?

« Hachette Livre, sous l'impulsion du groupe Lagardère, a mis en place sa « stratégie 30/30 », qui consiste à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 30 % d'ici à 2030 au niveau mondial, sur les scopes 1, 2 et 3. Les principales actions consistent à réduire la sur-fabrication grâce à des outils de planification de la demande, à limiter l'intensité carbone de nos fournisseurs en renforçant les critères de sélection environnementaux ainsi que l'impact du fret, et enfin à améliorer l'éco-conception de nos produits.

En 2022, la branche a également lancé la Fondation Hachette pour la lecture. À l'issue d'un premier appel à projets couronné de succès, la Fondation a pu accompagner huit initiatives qui favorisent l'accès à la lecture et donnent le goût et le plaisir de lire au plus grand nombre en leur attribuant des dotations allant de 30 000 à 100 000 €. Les projets retenus reflètent les différents engagements de notre Fondation en faveur de la promotion de la lecture, de l'écriture et de la langue française, auprès de tous les publics avec une attention particulière portée aux jeunes et aux publics éloignés de la lecture. »

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2023 ?

« Dans le contexte de tensions inflationnistes marquées et de la baisse du marché constatée en 2022, nous abordons l'année 2023 avec prudence. La branche pourra compter sur la parution d'un nouvel album d'Astérix et la poursuite d'un nouveau cycle de réforme scolaire en Espagne. Elle continuera à piloter finement ses activités afin de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers tout en réalisant les investissements nécessaires à la modernisation de son outil logistique et commercial. Enfin, avec le même souci de gestion rigoureuse, Lagardère Publishing poursuivra sa stratégie de croissance externe en étant attentive à toute opportunité d'acquisition dans son univers de référence qu'est l'édition mais aussi sur ses axes de diversification. »

Pierre Leroy

Président-Directeur Général de Hachette Livre

BILAN 2022

Une belle année marquée par la résistance des activités dans un contexte économique moins porteur, avec une croissance en particulier au Royaume-Uni et en Espagne, illustrant avec force la pertinence de son modèle unique, international et diversifié.

FRANCE : MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ SOLIDE APRÈS DEUX ANNÉES EXCEPTIONNELLES

Après avoir affiché en 2021 une croissance vigoureuse de +22,1 % ⁽¹⁾, le marché français a enregistré une baisse contenue de -2,9 % ⁽¹⁾ en 2022.

L'activité en Littérature générale a ainsi ralenti, malgré les performances de Grasset (*Cher Connard* de Virginie Despentes) et Calmann-Lévy (*Le Grand Monde* par Pierre Lemaitre et *Angélique* de Guillaume Musso). Le Livre de Poche a légèrement progressé pour s'établir à un niveau d'activité record tandis qu'Audiolib a bénéficié de la hausse des téléchargements de livres audio numériques. Enfin, Larousse a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires avec un repli du segment Pratique atténué par la progression des beaux livres.

(1) Source : Gfk (en valeur).

Le segment Éducation a souffert de l'absence de réforme scolaire et de la baisse d'activité sur les ouvrages parascolaires. Toutefois, il convient de noter la bonne dynamique de l'éditeur jeunesse Rageot en lien avec le succès des titres de la saga de Holly Black (*Le Peuple de l'air*).

Enfin, l'illustré a réalisé une année solide, en légère progression, malgré l'absence d'un nouvel album d'Astérix, grâce à l'intégration de Bragelonne, au fort rebond du Tourisme, et au succès des titres *Heartstopper* (Alice Oseman) et de *Captive* (Sarah Rivens) en Jeunesse chez Hachette Romans.

PAYS ANGLO-SAXONS : POURSUITE DE LA DYNAMIQUE DE L'AUDIO ET DES E-BOOKS

Aux États-Unis, Hachette Book Group a réalisé une année solide avec un chiffre d'affaires en léger repli (-2,2 %), dans un contexte de marché en nette baisse (-5,8 %) ⁽¹⁾. En effet, Grand Central Publishing a affiché une croissance soutenue liée à la performance exceptionnelle de *Verity* par Colleen Hoover (3,7 millions d'exemplaires vendus, tous formats confondus). Orbit a également profité d'un regain des ventes sur les titres de la saga *The Witcher* (Andrzej Sapkowski) et du succès de *Ruinaton* (Anthony Reynolds) et de *The World We Make* (Nora K. Jemisin). Les autres divisions ont été pénalisées par un marché morose et un effet de comparaison défavorable avec l'année 2021 qui fut particulièrement riche en best-sellers. Les livres audio numériques ont poursuivi leur progression (+11 %), tout comme les ventes d'e-books (+4 %).

Au Royaume-Uni et au Commonwealth, après deux années exceptionnelles, Hachette UK a enregistré une remarquable performance en 2022 avec un chiffre d'affaires en hausse de +3,4 %, dans un marché en repli de -0,6 % ⁽²⁾. Little, Brown Book Group a bénéficié de nombreux best-sellers (*Verity* de Colleen Hoover, *The Ink Black Heart* par Robert Galbraith) et du dynamisme de titres au catalogue (*The Love Hypothesis* d'Ali Hazelwood et *Where the Crawdads Sing* de Delia Owens). En outre, l'Éducation est en croissance, tout comme l'activité à l'international qui est portée par les bonnes performances de l'Australie et de l'Inde. Le numérique a aussi affiché une belle dynamique avec la croissance de l'audio (+9 %) et une stabilité des e-books, Bookouture progressant également fortement.

ESPAGNE ET AMÉRIQUE LATINE : L'ANNÉE DU REBOND

L'activité en Espagne a augmenté de +7,2 % grâce au démarrage d'un nouveau cycle de réforme scolaire et au maintien de l'activité *Trade*, avec notamment le succès de *Gravedad Cero* de Woody Allen (Alianza) et de *La hipótesis del amor* par Ali Hazelwood (Contraluz). En Amérique latine, le chiffre d'affaires a fortement progressé, en lien avec la très bonne performance de l'Éducation, du *Trade* et de l'Export.

FASCICULES ET JEUX DE SOCIÉTÉ

Après une belle année 2021, l'activité des Fascicules est en retrait (notamment en Allemagne, au Royaume-Uni et en France) avec la fin des collections à succès lancées en 2019 et 2020.

Présente sur le segment des Jeux de société depuis trois ans, la branche a affiché une croissance robuste grâce à l'étoffement progressif du catalogue de Hachette Boardgames, au développement de la commercialisation aux États-Unis ainsi qu'au Royaume-Uni et à l'acquisition de La Boîte de Jeu.

POSITIONS LEADER 2022

- ▶ 3^e éditeur mondial grand public (*Trade*).
- ▶ 1^{er} éditeur et distributeur de livres en France.
- ▶ 1^{er} éditeur de Fascicules dans le monde.
- ▶ 2^e éditeur de jeux de société en France.
- ▶ 2^e éditeur de livres au Royaume-Uni.
- ▶ 4^e éditeur de livres aux États-Unis.
- ▶ 2^e éditeur scolaire en Espagne.

DATES CLÉS 2022

- ▶ Janvier : acquisition de Paperblanks, deuxième marque mondiale de papeterie haut de gamme, par Hachette UK.
- ▶ Février : Hachette Livre fait l'acquisition de Bragelonne, le leader français des littératures de l'imaginaire, et prend une participation majoritaire au sein de La Boîte de Jeu.
- ▶ Mars : Hachette Livre participe à Educapital 2, premier fonds européen d'investissement dédié à l'Edtech.
- ▶ Avril : lancement de la Fondation Hachette pour la lecture, présidée par Pierre Leroy (Président-Directeur Général de Hachette Livre).
- ▶ Juin : Isabelle Saporta est nommée Présidente-Directrice Générale des éditions Fayard.
Publication du premier rapport RSE de Hachette Livre en France.
- ▶ Juillet : Marta Martínez, Présidente-Directrice Générale de Hachette España, reçoit le prix du PDG de l'année dans le secteur de l'édition.
- ▶ Octobre - novembre : les maisons d'édition de Hachette Livre remportent 55 prix littéraires en France.
- ▶ Novembre : Hachette UK fait l'acquisition du groupe d'édition Welbeck Publishing Group.
- ▶ Décembre : lancement de la trajectoire de décarbonation de Hachette Livre intitulée « stratégie 30/30 ».

CHIFFRES CLÉS 2022

- ▶ 96/100 : index de l'égalité professionnelle femmes-hommes.
- ▶ 96 lancements de nouveaux fascicules dans le monde.
- ▶ 55 prix littéraires ont récompensé les maisons d'édition de Hachette Livre en France.
- ▶ 141 titres publiés par Hachette UK sur la liste des best-sellers du *Sunday Times*.
- ▶ 200 titres publiés par Hachette Book Group sur la liste des best-sellers du *New York Times*.
- ▶ 98 % des papiers utilisés par Hachette Livre sont recyclés ou certifiés.
- ▶ 7 479 collaborateurs permanents dans le monde.

(1) Source : NPD BookScan (en volume).

(2) Source : Nielsen BookScan (en valeur).

2.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Présent dans 40 pays sur cinq continents, Lagardère Travel Retail couvre l'ensemble des segments du commerce en zone de transport (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice) avec des marques internationales telles que Relay, Aelia Duty Free ou Natoo, ainsi que de nombreuses autres enseignes de restauration et de distribution sélective sous licence ou en propre.

ENTRETIEN AVEC DAG RASMUSSEN



QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS EN 2022 ?

« Cette année a été marquée par une forte reprise du trafic aérien et des ventes, en dépit d'une grande incertitude macroéconomique et de la persistance de la crise sanitaire en Chine. Le rebond du Travel Retail et le maintien de nos efforts de transformation se sont traduits par des résultats opérationnels exceptionnels. Le travail remarquable de nos équipes nous a ainsi permis d'atténuer les impacts liés à un environnement économique complexe et aux problématiques d'approvisionnement et de recrutement auxquels l'ensemble des acteurs du secteur ont dû faire face.

Par ailleurs, nous avons poursuivi l'expansion de notre réseau mondial : acquisitions stratégiques majeures en Foodservice avec Marché International et HWH (Creative Table Holdings Ltd), lancement de nos opérations en Amérique latine, renouvellement de contrats importants avec notamment le Groupe ADP, ouverture de nombreux nouveaux points de vente et concepts, etc.

Enfin, notre excellence opérationnelle et l'engagement de nos équipes ont été reconnus par notre industrie au travers des nombreux prix qui nous ont été décernés (FAB Awards, Moodies Awards et DFNI-Frontier Awards). »

QUELLES ONT ÉTÉ LES INITIATIVES RSE MAJEURES EN 2022 ?

« Après avoir revu notre stratégie RSE en 2021 afin de la rendre plus ambitieuse, 2022 a été le temps de l'action.

En conformité avec la trajectoire bas carbone fixée par le groupe Lagardère pour 2030 (baisse de 30 % des émissions, tous scopes confondus), nous avons pris l'engagement de contribuer au net zéro émissions avant 2050 en commençant par une réduction de nos émissions directes de scopes 1 et 2, en cohérence avec l'objectif de l'accord de Paris (2015) de limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C. Nous avons également pour objectif de finaliser d'ici à la fin 2023 notre passage à l'électricité verte et aux énergies décarbonées dans toutes nos opérations et, en dernier recours, à compenser les émissions résiduelles inévitables.

Nous avons par ailleurs considérablement progressé dans la matérialisation de nos engagements RSE jusque dans nos points de vente, depuis les matériaux et l'ameublement jusqu'à l'offre de produits. Enfin, nous avons développé dans plusieurs pays des concepts entièrement dédiés à la promotion des artisans et des savoir-faire locaux. »

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2023 ?

« Le marché du Travel Retail est dans une phase de transformation profonde et notre modèle d'organisation autour des trois secteurs d'activités (Travel Essentials, Duty Free & Fashion et Foodservice) nous permet d'en tirer le meilleur parti. Nous nous attacherons ainsi à convertir les développements de 2022 en des gains de performance concrets, à réussir l'intégration de nos nouvelles acquisitions et à continuer le développement dynamique de notre réseau à travers le monde. Nous devons néanmoins aborder l'année 2023 avec la plus grande prudence, compte tenu de la persistance d'un environnement économique, opérationnel et géopolitique très incertain.

Cette année marquera également l'aboutissement de notre programme de transformation LEaP Forward et nous sommes confiants dans notre capacité à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Notre priorité sera donc de convertir les initiatives nées de ce travail en des modèles et des méthodes de travail durables.

Nous continuerons aussi de travailler étroitement avec nos concédants et marques partenaires pour toujours mieux répondre aux attentes des passagers en termes de digitalisation et d'expériences plus responsables et authentiques. »

Dag Rasmussen

Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

BILAN 2022

Grâce au rebond de l'activité et aux efforts de développement, l'année 2022 a été marquée par de nouvelles acquisitions et ouvertures, ainsi que par le gain d'appels d'offres destinés à soutenir la croissance future.

POURSUITE DE L'EXPANSION DYNAMIQUE DU RÉSEAU

En 2022, Lagardère Travel Retail France a continué le déploiement du concept Relay Next Generation et a expérimenté le premier point de vente éco-responsable Green Relay à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle.

La branche a également poursuivi sa croissance organique en Europe avec entre autres l'implantation de Relay en Autriche et en République tchèque, le lancement d'une activité de Foodservice avec le Bloody Bar à la gare de Genève-Cornavin (Suisse) et la reprise de la concession Duty Free à l'aéroport de Naples (Italie). Par ailleurs, un nouveau concept consacré aux marques locales, Future is Local, a ouvert à l'aéroport de Prague (République tchèque).

En outre, une nouvelle enseigne de Foodservice a été lancée en Afrique de l'Ouest avec l'inauguration de points de vente Képar Café à la station autoroutière de Yéba (Sénégal) et à l'aéroport de Nouakchott (Mauritanie).

En Asie, le premier point de vente Travel Retail de la marque britannique Fortnum & Mason a été ouvert à l'aéroport de Hong Kong. De plus, la branche a inauguré le nouveau concept Discover ainsi qu'une nouvelle boutique Longchamp à l'aéroport de Singapour-Changi.

De même, Paradis Lagardère a ouvert de nouvelles enseignes aux États-Unis, notamment dans les aéroports de Hartford et de Palm Springs. En Amérique du Sud, Lagardère Travel Retail a démarré ses opérations en Duty Free à l'aéroport de Lima (Pérou) et en Foodservice à l'aéroport de Santiago (Chili).

Enfin, en Australie, Lagardère AWPL a lancé le premier concept hybride Bound à l'aéroport de Brisbane et a inauguré de nouveaux magasins Aelia Duty Free à l'aéroport d'Adélaïde.

DES ACQUISITIONS ET DE NOUVEAUX CONTRATS POUR SOUTENIR LA CROISSANCE FUTURE

En 2022, la branche a remporté l'appel d'offres lancé par le Groupe ADP afin d'être son associé dans la nouvelle co-entreprise Extime Duty Free en charge de près de 150 points de vente Duty Free et Mode dans les aéroports parisiens (France). En outre, le contrat avec la SNCF a été renouvelé pour une durée de dix ans. Enfin, la concession des activités Duty Free dans les aéroports de Rome (Italie) a été prolongée de cinq années.

Par ailleurs, Lagardère Travel Retail a signé deux acquisitions majeures pour renforcer son réseau et son expertise en Foodservice : Marché International, présent dans cinq pays européens et à Singapour, et HWH (Creative Table Holdings Ltd) au Moyen-Orient.

En Afrique, un nouvel accord a été conclu afin d'opérer les activités Foodservice à l'aéroport de Dakar (Sénégal). De plus, un contrat a été remporté pour l'ouverture d'un point de vente Aelia Duty Free à l'aéroport de Kilimandjaro (Tanzanie).

De nombreux gains d'appels d'offres ont également été enregistrés aux États-Unis, notamment dans les aéroports d'Atlanta, Grand Rapids et Nashville. Au Chili, la branche a remporté deux appels d'offres en Food & Beverage à Punta Arenas et Iquique.

De plus, sur l'île de Hainan en Chine, un contrat en master concession a été remporté à Haikou (le second plus important aéroport de l'île) et un partenariat a été mis en place avec CNSC pour l'ouverture d'un centre commercial Duty Free à Sanya.

Enfin, dans le Pacifique, la concession Duty Free de l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande) a été prolongée jusqu'à la mi-2025, sur un modèle d'opérateur unique à partir de septembre 2023.

POSITIONS LEADER 2022

- ▶ 1^{er} opérateur mondial en Travel Essentials.
- ▶ 2^e opérateur mondial de Travel Retail en aéroports.
- ▶ 1^{er} opérateur international en Travel Retail en Chine.
- ▶ 1^{er} opérateur en Travel Retail dans les aéroports domestiques en Chine (Duty Paid).
- ▶ 1^{er} opérateur de Travel Retail en France.
- ▶ 4^e opérateur mondial de Foodservice en zone de transport.

DATES CLÉS 2022

- ▶ Janvier - mars : démarrage des opérations en Duty Free à l'aéroport de Lima (Pérou) et en Foodservice à l'aéroport de Santiago (Chili).
- ▶ Février : acquisition des activités Foodservice de HWH (Creative Table Holdings Ltd) au Moyen-Orient.
- ▶ Mars : ouverture de la première boutique Aelia Duty Free éco-responsable à l'aéroport de Genève (Suisse).
- ▶ Avril : Lagardère Travel Retail annonce la mise en place de son plan d'action global pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre.
- ▶ Juillet : gain de l'appel d'offres pour la nouvelle co-entreprise Extime Duty Free avec le Groupe ADP (France).
- ▶ Août : gain de l'appel d'offres Duty Free et Travel Essentials à l'aéroport de Médine (Arabie saoudite).
- ▶ Octobre : les équipes de Lagardère Travel Retail sont récompensées par trois FAB Awards, deux Moodie Awards et un DFNI-Frontier Award.
- ▶ Novembre : acquisition des activités de Marché International en Allemagne, Autriche, Croatie, République tchèque, Slovaquie et à Singapour.
- ▶ Décembre : prolongation de la concession Duty Free à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande) avec un passage en opérateur unique à partir de septembre 2023.

CHIFFRES CLÉS 2022

- ▶ Chiffre d'affaires consolidé de Lagardère Travel Retail : 3 927 M€.
- ▶ 18 803 collaborateurs permanents dans le monde.
- ▶ Plus de 4 890 magasins dans 40 pays et territoires.
- ▶ 2 875 072 € ont été versés par Lagardère Travel Retail à des associations.

2.3.3 AUTRES ACTIVITÉS

Dans le périmètre du Groupe figurent également les « Autres activités » incluant essentiellement Lagardère News (*Paris Match*, *Le Journal du Dimanche*, *JDD Magazine*, Europe 1, Europe 2, RFM, la licence Elle), Lagardère Live Entertainment (production de concerts et de spectacles, gestion de salles de spectacles) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

LAGARDÈRE NEWS

ENTRETIEN AVEC CONSTANCE BENQUÉ



QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS EN 2022 ?

« L'année 2022 a été marquée par une forte actualité (élection présidentielle en France, conflit en Ukraine, crise mondiale de l'énergie, etc.). Dans ce contexte, nos médias d'information ont joué un rôle clé dans les domaines du décryptage et du travail de terrain grâce au talent de nos journalistes qui exercent leur métier avec un engagement sans faille. Par ailleurs, nos radios musicales ont inlassablement poursuivi leurs missions au service de la proximité et de la découverte des artistes de demain.

Cet exercice a également confirmé l'accélération des usages numériques, la fragmentation des audiences et la poussée des réseaux sociaux. En conséquence, nous avons entrepris une mue profonde de nos médias afin de fédérer et de fidéliser nos audiences sur l'ensemble de nos canaux de diffusion à travers, en autres, le déploiement d'une nouvelle stratégie à destination des médias sociaux chez Europe 1 et la refonte complète de l'offre numérique proposée par nos titres de presse.

Enfin, nous sommes très fiers de nos derniers développements tels que le lancement du *JDD Magazine*, plébiscité par nos lecteurs ainsi que par nos annonceurs, et l'inauguration de la première Maison Elle dans le secteur de l'hôtellerie. »

QUELLES ONT ÉTÉ LES INITIATIVES RSE MAJEURES EN 2022 ?

« En tant que groupe de médias, nous avons un rôle spécifique à jouer. C'est donc avec responsabilité que nous avons signé en juillet 2022, avec l'État et l'Arcom, un contrat climat engageant nos radios. Celui-ci a été rapidement étendu à nos titres de presse, ce qui constitue une décision unique et volontaire dans le secteur. Ce contrat se traduit concrètement par des publicités plus responsables, des conditions commerciales avantageuses pour les produits à faible impact environnemental et la publication de contenus « verts », et ce dans le respect de l'indépendance de nos rédactions.

Nous avons également renforcé nos actions autour de trois grands thèmes : culture et éducation, activités philanthropiques et engagement des salariés.

Toutes ces actions sont bien sûr indexées et suivies afin d'en évaluer la progression. Dès la fin 2023, nous aurons ainsi des données qui nous permettront d'objectiver nos ambitions. »

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2023 ?

« Le retour de la station Europe 2 en 2023 traduit notre ambition pour la marque « Europe » d'investir plus fortement le territoire de la musique, en complément de l'offre généraliste d'Europe 1. À l'heure où le secteur radiophonique est concurrencé par le streaming, Europe 2 entend se démarquer avec un ton plus prescripteur et pop-rock qui vient enrichir le positionnement musical de RFM. Nous allons également accroître fortement nos investissements sur le numérique, en particulier dans la création de contenus chez Europe 1 qui pourra capitaliser sur le succès de ses podcasts et le développement de sa présence sur les réseaux sociaux.

Le Journal du Dimanche poursuivra aussi son déploiement, notamment au niveau des abonnements numériques, tandis que *Paris Match* continuera d'honorer les grands rendez-vous de l'actualité en s'appuyant sur son excellence photographique qui demeure son territoire privilégié.

Par ailleurs, Elle International continuera de fédérer son réseau de licences médias autour de projets éditoriaux communs et la publication de nouvelles éditions internationales de *Elle* et de *Elle Décoration*. En outre, son activité hors médias sera renforcée avec l'ouverture de nouveaux cafés dans le monde et de multiples lancements dans les secteurs de la beauté, de la mode, de la décoration et des services.

Enfin, 2023 sera l'année de la concrétisation de notre réorganisation avec l'aménagement du flex office et la pérennisation du télétravail. »

Constance Benqué

Présidente de Lagardère News

BILAN 2022

Rendez-vous politiques, couverture des conflits internationaux, pouvoir d'achat, éducation, environnement, musique, concerts, etc. : les médias de Lagardère News se sont à nouveau positionnés au cœur du quotidien des Français et de leurs préoccupations en 2022.

DE BELLES PERFORMANCES DANS UN CONTEXTE DIFFICILE

Alors que les changements d'habitude ont durablement impacté l'écoute de la radio, les audiences des stations de Lagardère News ne font pas exception et sont en retrait par rapport à 2021. Le chiffre d'affaires des radios du pôle, corrélé au nombre d'auditeurs et aux tarifs associés, est néanmoins au-dessus des prévisions à l'instar de leurs performances observées dans le domaine du numérique. Chaque mois, 51 % des Français de 13 ans et + ont écouté les rendez-vous d'information et de divertissement d'Europe 1, de RFM et d'Europe 2, soit 28 millions d'auditeurs au total ⁽¹⁾. Ce fut également une année record pour les podcasts d'Europe 1 avec 192 millions de téléchargements en 2022, en croissance de +19 % vs 2021 ⁽²⁾. Un succès porté par Christophe Hondelatte qui s'impose une nouvelle fois comme le 1^{er} podcast de récits en France.

(1) Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-dimanche ; 5h-24h ; Europe 1, Europe 2 et RFM ; septembre-octobre 2022 ; audience cumulée.

(2) Médiamétrie eStat Podcast ; Europe 1 ; année 2022 vs année 2021.

De même, dans un marché atone, les marques de presse ont enregistré de bonnes performances publicitaires avec notamment un chiffre d'affaires record depuis deux années consécutives pour *Le Journal du Dimanche* et un fort développement dans le secteur du luxe. Leader sur le marché des magazines d'actualité, *Paris Match* a rassemblé 10,6 millions de lecteurs chaque mois sur le print et le numérique ⁽¹⁾ avec de très belles ventes (telles que les numéros consacrés à Elizabeth II) et des reportages marquants sur la situation en Ukraine, en Iran ou encore auprès des sauveteurs français lors des incendies de juillet 2022. Quant au *Journal du Dimanche*, l'un des journaux les plus influents de l'Hexagone, il a réuni 4,9 millions de lecteurs chaque mois sur l'ensemble de ses canaux de diffusion ⁽¹⁾.

DE NOUVEAUX RELAIS DE CROISSANCE PORTÉS PAR DES LANCEMENTS RÉUSSIS

En 2022, l'offre du pôle Presse s'est enrichie avec le lancement du *JDD Magazine* qui prolonge et complète la lecture de l'édition hebdomadaire du *Journal du Dimanche*. Ce magazine littéraire et d'enquête mensuel d'un nouveau genre a enregistré plus de 90 000 ventes pour son premier numéro.

Par ailleurs, la marque Elle a poursuivi son déploiement avec notamment la publication de nouvelles éditions de *Elle Décoration* (Brésil, Canada et Corée) et de *Elle Gourmet* (Canada), l'inauguration d'un Elle Café à Phuket (Thaïlande) et du concept store Elle Decor à Milan (Italie), ainsi que le lancement de la voiture C3 Elle en partenariat avec Citroën en Europe. En outre, Elle devient la première marque média à se positionner dans le secteur de l'hôtellerie avec Elle Hospitality et l'ouverture d'une première Maison Elle à Paris (France), prélude au déploiement de plusieurs dizaines d'adresses à l'international dans les années à venir.

LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Créé en 2011, Lagardère Live Entertainment regroupe les activités de :

- ▶ production de concerts et de spectacles (Florent Pagny, Matthieu Chedid (-M-), Jean-Louis Aubert, Jacques et Thomas Dutronc, Kev Adams, etc.) et de spectacles (*Salut les copains*, *Les Choristes*, etc.) ;
- ▶ gestion de salles de spectacles (Folies Bergère, Casino de Paris, Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix).

Grâce à une bonne anticipation de la reprise consécutive à l'abrogation des dernières restrictions sanitaires en début d'année 2022, Lagardère Live Entertainment a pu produire et accueillir de nombreux spectacles qui lui ont permis d'atteindre un chiffre d'affaires équivalent aux années pré-Covid. Un doublement du nombre de représentations a ainsi été enregistré dans ses salles (459 en 2022, contre 218 en 2021), où plus de 100 événements d'entreprise y ont également été organisés. Par ailleurs, cet

exercice a été marqué par la production de deux tournées majeures (Matthieu Chedid, Jacques et Thomas Dutronc), la signature de plusieurs nouveaux artistes musicaux émergents et le développement international, au Canada et en Espagne, de la licence du spectacle musical *Les Choristes*.

L'année 2022 a aussi été celle de l'accélération de la stratégie RSE à travers de nombreuses actions telles que l'amélioration de l'accueil des publics TSA (trouble du spectre autistique), le tri et la valorisation des déchets (public, production et bureau), etc.

Dans un contexte économique plus compliqué en 2023 (hausse des coûts et incertitude sur le pouvoir d'achat du potentiel public), Lagardère Live Entertainment reste raisonnablement confiant sur la progression continue de l'activité avec notamment une augmentation significative des spectacles et concerts accueillis dans ses salles ainsi que le développement de ses productions.

LAGARDÈRE PARIS RACING

Créé en 2006 et fort de ses 13 000 membres, Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix Catelan, concession de la Ville de Paris (France) jusqu'au 31 décembre 2028. Il comprend 44 courts de tennis (dont 14 en terre battue naturelle), trois terrains de padel, deux bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness. Par ailleurs, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

Lagardère Paris Racing est certifié ISO 14001 par l'AFNOR (Association française de normalisation), qui valorise ainsi son engagement environnemental : récupération des eaux pluviales, maîtrise des consommations énergétiques, amélioration du tri des déchets, etc.

À la suite de la levée des dernières restrictions sanitaires en début d'année 2022, le site de la Croix Catelan a retrouvé sa jauge et sa fréquentation normales. Cet exercice a été marqué par la création d'un événement majeur d'envergure internationale : la première édition du trophée Lagardère, tournoi de tennis professionnel féminin (WTA 125), qui a permis d'asseoir la notoriété de la marque Lagardère Paris Racing et de renforcer le lien avec ses membres. La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 350 candidats en liste d'attente d'admission.

En 2023, Lagardère Paris Racing entend poursuivre ses actions dédiées à la promotion du sport et de ses valeurs, notamment à l'occasion de la seconde édition du tournoi WTA, tout en continuant la modernisation de ses installations et de ses équipements sportifs.

(1) ACPM One Next 2022 S2 / ACPM Brand One Next Global 2022 S2.



PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022



PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



EXPERTISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ⁽¹⁾



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



ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

ORDRE DU JOUR

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
3. Affectation du résultat social ; distribution d'un dividende.
4. Approbation d'une convention réglementée visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce.
5. Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes pour une durée de six exercices.
6. Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux.
7. Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.
8. Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué.
9. Approbation de la politique de rémunération 2023 du Président-Directeur Général.
10. Approbation de la politique de rémunération 2023 du Directeur Général Délégué.
11. Approbation de la politique de rémunération 2023 des membres du Conseil d'Administration.
12. Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
13. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de filiales de la Société et/ou de toute autre société, dans la limite de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
14. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 280 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
15. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, par voie d'offre au public autre que celle visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 170 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
16. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, par voie d'offre au public autre que celle visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 85 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
17. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, dans le cadre d'une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 85 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
18. Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'augmenter, dans le cadre des plafonds fixés, le montant des émissions décidées en cas de demande excédentaire.
19. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, destinées à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature, dans la limite de 85 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.
20. Limitations globales à 85 millions d'euros, 320 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros pour les augmentations de capital et les emprunts résultant d'émissions décidées en vertu des délégations de compétence objet des résolutions précédentes.
21. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission et émission de titres de capital ou majoration du montant nominal des titres de capital existants, dans la limite de 320 millions d'euros.
22. Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider l'émission sans droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux salariés dans le cadre de plans d'épargne entreprise dans la limite de 0,5 % du capital actuel par an.
23. Pouvoirs pour les formalités.



PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS PROPOSÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire pour soumettre à votre approbation les projets de 23 résolutions qui vous sont présentés ci-après.

1^{RE} ET 2^E RÉSOLUTIONS : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS

Présentation

La première résolution a trait à l'approbation des comptes annuels de Lagardère SA pour l'exercice 2022, qui se soldent par un résultat bénéficiaire de 1,0 million d'euros contre un résultat bénéficiaire de 20,8 millions d'euros en 2021.

La seconde résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022, qui génèrent un résultat net – part du Groupe bénéficiaire de 161,3 millions d'euros, contre un résultat déficitaire de (101,0) millions d'euros en 2021.

Le détail de ces comptes figure au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel et leurs principaux éléments sont repris au chapitre 2.1 de la présente brochure. Ces comptes ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes, dont les rapports correspondants figurent aux chapitres 5.6 et 5.7 du Document d'enregistrement universel.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un bénéfice de 1 004 833,32 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **approuve** le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 dudit code mentionnées dans les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022 qui s'élève à 9 786 euros, et **prend acte** de l'absence d'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2022

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat net – part du Groupe bénéficiaire de 161,3 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3^E RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL ; DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

Présentation

La troisième résolution a pour objet l'affectation du résultat social de Lagardère SA.

Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de 204 433 093,93 €, le bénéfice distribuable s'établit à 205 437 927,25 €.

Votre Conseil d'Administration vous propose :

- ▶ de verser un dividende unitaire de 1,30 € par action (soit un montant global maximum de 183 473 271,80 € sur la base du nombre d'actions composant le capital social à ce jour), lequel dividende serait détaché de l'action le 19 avril 2023 et payable à compter du 21 avril 2023 ; et
- ▶ d'affecter le solde, soit un montant minimum de 21 964 655,45 €, en report à nouveau.

TROISIÈME RÉSOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL ; DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, **constate** que le bénéfice de l'exercice qui s'élève à compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de

conduit à un bénéfice distribuable égal à

1 004 833,32 €
204 433 093,93 €
205 437 927,25 €

L'Assemblée Générale **décide**, sur proposition du Conseil d'Administration, de distribuer un dividende annuel unitaire de 1,30 € par action, étant précisé que :

- ▶ les actions qui seraient détenues par la Société à la date de détachement du dividende annuel n'auront pas droit à celui-ci ;
- ▶ les actions qui seraient créées par la Société avant la date de détachement de ce dividende y auront droit.

Ce dividende sera détaché de l'action le 19 avril 2023 et payable à compter du 21 avril 2023, par chèque ou virement, aux titulaires d'actions inscrites en compte nominatif pur ou aux intermédiaires habilités des titulaires d'actions inscrites en compte nominatif administré.

Ce dividende sera éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France qui renonceront à l'application du prélèvement forfaitaire unique et opteront pour l'application du barème progressif.

L'Assemblée Générale **décide** d'affecter le solde du bénéfice distribuable en report à nouveau.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **prend acte** que les dividendes mis en distribution et les revenus distribués au titre des trois derniers exercices précédant l'exercice 2021 se sont élevés aux sommes suivantes, toutes éligibles à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France :

(en €)/exercice	2019	2020	2021
Dividende versé aux actionnaires			
Dividende unitaire	0	0	0,50
Dividende total	0	0	70 216 511,50

4^E RÉSOLUTION : APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE VISÉE À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE

Présentation

Il vous est demandé au titre de la quatrième résolution d'approuver, en tant que de besoin, selon les formes prévues à l'article L. 225-38 du Code de commerce, un avenant à la Convention d'Assistance conclue entre Lagardère Ressources, filiale intégralement détenue par la Société, et Lagardère Management, dont les représentants légaux sont Messieurs Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, exerçant respectivement les fonctions de Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué de la Société.

La Convention d'Assistance est, comme chaque année, détaillée au chapitre 3.7 du Document d'enregistrement universel, auquel nous vous invitons à vous référer pour de plus amples informations.

Ainsi que cela est exposé dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes figurant au chapitre 6 de la présente brochure, votre Conseil d'Administration a, lors de sa réunion du 9 décembre 2022, autorisé, en tant que de besoin selon les formes prévues à l'article L. 225-38 du Code de commerce, la conclusion d'un avenant à la Convention d'Assistance (l'« Avenant ») ayant notamment pour objet de modifier comme suit la rémunération de Lagardère Management.

Avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, la rémunération versée à Lagardère Management par Lagardère Ressources correspondra aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution des prestations concernées sans application d'aucune marge.

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

Le Conseil d'Administration a considéré que la conclusion de cet Avenant était conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où celui-ci (i) met fin à la marge annuelle contractuelle de 10 % plafonnée à 1 million d'euros, avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022 et (ii) met fin à toute exposition potentielle du groupe Lagardère au titre du régime de retraite à droits aléatoires et prévoit le principe d'un reversement à Lagardère Ressources de sommes qui pourraient éventuellement, dans le futur, être récupérées par Lagardère Management au titre de ce régime.

L'Avenant a été conclu le 28 décembre 2022. Conformément aux articles L. 22-10-30 et R. 22-10-17 du Code de commerce, les termes de cet Avenant et les motifs retenus par le Conseil d'Administration pour autoriser la conclusion de cet Avenant en conformité avec l'intérêt social ont été publiés sur le site institutionnel de la Société.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION D'UNE CONVENTION RÉGLEMENTÉE VISÉE À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, **approuve** la conclusion par la Société de la convention nouvelle qui y est visée.

5^E RÉOLUTION : NOMINATION DE DELOITTE & ASSOCIÉS EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR UNE DURÉE DE SIX EXERCICES

Présentation

Constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes de la société Ernst & Young et Autres arrivait à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, et que celui-ci ne pouvait être renouvelé ayant **atteint la durée légale maximale** au sein de la Société, conformément aux dispositions du Règlement (UE) n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public, la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes, sélectionné par voie d'appel d'offres, est soumise à la décision de votre Assemblée Générale.

Le Comité d'Audit, avec l'appui d'un comité de sélection interne mis en place par la Société, a mené en toute indépendance au cours du second semestre 2021, un processus de sélection exigeant pour l'analyse des candidatures de Commissaire aux Comptes et ce, en se fondant sur un cahier des charges précis, des critères de sélection et grilles d'évaluation ainsi que des entretiens avec les différents candidats.

Après avoir examiné les dossiers de candidatures, le Comité d'Audit a formulé deux recommandations au Conseil d'Administration, à savoir la société Deloitte & Associés et la société KPMG Associés, sa préférence ayant porté sur la candidature de cette dernière. Il a néanmoins constaté que les deux candidatures étaient très similaires, et répondaient parfaitement au cahier des charges défini par la Société, que ce soit en termes d'approche d'audit, de couverture géographique, et de connaissances des secteurs d'activité.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 17 décembre 2021, de proposer à votre Assemblée, **la nomination de la société Deloitte & Associés**, en qualité de Commissaire aux Comptes. En effet, dans le cadre du processus de mise en équivalence de la Société dans les comptes consolidés de la société Vivendi SE depuis le 1^{er} juillet 2021, le Conseil d'Administration a estimé que la nomination de la société Deloitte & Associés, également Commissaire aux Comptes de cette dernière, comme la société Ernst & Young et Autres, serait plus adaptée et faciliterait les échanges et la coordination des travaux, tout en assurant le maintien d'un haut niveau de qualité de l'audit pour la Société.

Ainsi, il vous est demandé au titre de la cinquième résolution de **nommer la société Deloitte & Associés** en qualité de **Commissaire aux Comptes** de la Société en remplacement de la société Ernst & Young et Autres, **pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028**.

La société Deloitte & Associés a d'ores et déjà fait savoir à la Société qu'elle accepterait cette mission en cas de vote favorable.

Il est précisé, à toutes fins utiles, que conformément aux dispositions de l'article L. 823-1 al. 2 du Code de commerce, compte tenu du fait que Deloitte & Associés, dont la nomination est proposée, est une société pluripersonnelle, la nomination d'un Commissaire aux Comptes suppléant n'est légalement pas requise.

CINQUIÈME RÉOLUTION

NOMINATION DE DELOITTE & ASSOCIÉS EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR UNE DURÉE DE SIX EXERCICES

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après

avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, **décide** de nommer Deloitte & Associés en remplacement d'Ernst & Young et Autres, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, aux fonctions de Commissaire aux Comptes titulaire pour une durée de six (6) exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2029 sur les comptes de l'exercice 2028.

6^E À 11^E RÉOLUTIONS : RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Présentation

Les dispositions des articles L. 22-10-9 et suivants du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, prévoient un dispositif légal unifié et contraignant qui s'articule autour des votes suivants de l'Assemblée Générale des actionnaires :

- ▶ des **votes ex post**, d'une part, sur le rapport annuel sur les **rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux** versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice écoulé et, d'autre part, sur les **rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux** exécutifs et non-exécutifs versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice écoulé ; et
- ▶ des **votes ex ante** sur les **politiques de rémunération** respectives des mandataires sociaux exécutifs et non-exécutifs.

Ainsi :

- ▶ La **sixième résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives aux rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à **l'ensemble des mandataires sociaux**. Ces informations, visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel, disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.
- ▶ Les **septième et huitième résolutions** ont pour objet de soumettre à votre approbation, via des projets de résolutions distincts, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la **rémunération individuelle totale** et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à :

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général (septième résolution) ;
- Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué (huitième résolution).

Ces éléments de rémunération sont exposés dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel, disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com. Ils sont également présentés de manière synthétique, sous le format recommandé par le Guide d'application du Code Afep-Medef, dans les tableaux qui suivent.

Enfin, **s'agissant des votes ex ante**, il vous est proposé, au titre des **neuvième à onzième résolutions**, d'adopter les différentes politiques de rémunérations qui seraient applicables aux mandataires sociaux de la Société en 2023 :

- ▶ la politique de rémunération 2023 du Président-Directeur Général (neuvième résolution) ;
- ▶ la politique de rémunération 2023 du Directeur Général Délégué (dixième résolution) ;
- ▶ la politique de rémunération 2023 des membres du Conseil d'Administration (onzième résolution).

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2023, dont les éléments ont été approuvés par le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 15 février 2023, après avoir recueilli l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel, lequel est disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

ARNAUD LAGARDÈRE

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	1 140 729 €	► La rémunération fixe brute attribuée en 2022 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	1 711 094 € (montant attribué au titre de 2021 approuvé à 99,60 % lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 – 7 ^e résolution)	2 281 458 €	► 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 2022 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, – à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2022 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes top exécutives, émission de CO₂ et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; ● une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ► La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 1 212 100 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 213 900 €, soit un montant de référence global de 1 426 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ► Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 200 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 30 % de la rémunération fixe. ► Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a été plafonnée à 200 % de sa rémunération fixe annuelle en 2022.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	► Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	N/A	► Aucune attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère depuis qu'il est dirigeant mandataire social exécutif, depuis 2003.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2022.
Rémunération à raison d'un mandat	22 319 €	85 413 €	► Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2022 correspond à la rémunération de ses mandats de Président du Conseil d'Administration et de membre du Comité <i>ad hoc</i> (jusqu'en septembre 2022 pour ce dernier mandat), soit 3,56 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	17 364 €	► Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
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 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▶ Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 686 490 €, soit environ 20,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2022. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2022 dans le cadre de ce régime. ▶ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et reconduit en 2022. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2022, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2022. ▶ Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle brute acquise par Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 70 608 €, dont un montant brut de 25 710 € acquis au titre de l'exercice 2022. ▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2022.

PIERRE LEROY

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	1 474 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La rémunération fixe brute attribuée en 2022 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011.
Rémunération variable annuelle	1 105 500 € (montant attribué au titre de 2021 approuvé à 99,53 % lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 – 8 ^e résolution)	1 105 500 €	<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 2022 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et free cash-flow), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, – à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2022 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (taux de femmes top exécutives, émission de CO₂ et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; ● une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : le déploiement du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ La rémunération variable est basée sur (i) un montant de référence « part quantifiable » de 510 000 € et (ii) un montant de référence « part qualitative » de 90 000 €, soit un montant de référence global de 600 000 €. La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▶ Le montant total de la rémunération variable annuelle est plafonné à 75 % de la rémunération fixe et le montant de la part qualitative est sous-plafonné à 25 % de la rémunération fixe. La part qualitative ne peut ainsi représenter plus de 33 % de la rémunération variable annuelle maximale. ▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2022, la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy a été plafonnée à 75 % de sa rémunération fixe annuelle en 2022.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	779 800 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2022 de l'attribution de 35 000 droits à actions de performance, représentant 0,025 % du capital social. ▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2025 est subordonnée, outre à une condition de présence de deux ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2022-2024 (la « Période de Référence ») : <ul style="list-style-type: none"> – pour 25 % des actions : atteinte au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un niveau de ROCE (« Return on Capital Employed »), avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; – pour 25 % des actions : atteinte d'un montant cumulé du free cash-flow au cours de la Période de Référence, avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; – pour 20 % des actions : atteinte au titre de la dernière année de la Période de Référence d'un taux de marge opérationnelle, avec des montants seuil et cible fixés par le Conseil d'Administration ; – pour 30 % des actions : trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, dont, (i) à hauteur de 10 %, l'atteinte d'un taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis (ou équivalent) (rapportée à la dépense fournisseurs à risques RSE élevés totale) de 67 %, avec un seuil de déclenchement à 43 %, (ii) à hauteur de 10 % l'atteinte d'un taux d'émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 partiel rapportés aux effectifs de 4,57, avec un seuil de déclenchement à 5,06, et (iii) à hauteur de 10 %, l'atteinte à fin 2024 d'un taux de femmes top exécutives égal à 47 %, avec un seuil de déclenchement à 45 %. ▶ Pour chacune de ces six conditions, 100 % des actions allouées à la condition seront acquises dès lors que le niveau cible de l'objectif sera atteint ou dépassé, 0 % des actions allouées à la condition ne sera acquises dès lors que le niveau seuil de l'objectif ne sera pas atteint et l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées à la condition entre le niveau seuil et le niveau cible de l'objectif. ▶ Les actions de performance définitivement acquises devront être conservées pour une durée minimum de deux ans, puis, pour un quart des actions, jusqu'à la constitution d'un portefeuille d'une valeur au moins égale à un an de rémunération et, pour un autre quart, jusqu'à la cessation des fonctions. ▶ Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration le 14 mars 2022, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 (42^e résolution). ▶ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2022	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	800 000 €	800 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ► Monsieur Pierre Leroy s'est vu attribuer par le Conseil d'Administration une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 800 000 € au titre de l'exercice 2022 pour saluer sa très forte implication dans le cadre du processus d'offre publique d'achat initiée par la société Vivendi SE sur le groupe Lagardère, tant au sein des instances de gouvernance de Lagardère SA, via sa participation active aux travaux du Conseil d'Administration et du Comité <i>ad hoc</i>, que vis-à-vis des collaborateurs, dirigeants et institutions représentatives du personnel du Groupe, auprès desquels il a veillé à assurer des communications régulières avec la plus grande transparence possible sur les différentes étapes du processus, ainsi que dans la supervision des interactions menées avec les autorités compétentes (autorités de concurrence, Autorité des marchés financiers (AMF) et Arcom (voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 H du Document d'enregistrement universel).
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ► Monsieur Pierre Leroy ne s'est vu attribuer ni verser aucune rémunération au titre de son mandat de Censeur au sein du Conseil d'Administration en 2022.
Avantages en nature	N/A	16 219 €	<ul style="list-style-type: none"> ► 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	<ul style="list-style-type: none"> ► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ► Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ► Monsieur Pierre Leroy bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ► Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ► Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ► Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à son montant figé au 31 décembre 2019 de 686 490 €, soit environ 26,61 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2022. ► Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022 dans le cadre de ce régime. ► Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et reconduit en 2022. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Pierre Leroy acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ► Les conditions de performance ayant été atteintes en 2022, Monsieur Pierre Leroy a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2022. ► Au 31 décembre 2022, le montant estimatif de la future rente annuelle brute acquise pour Monsieur Pierre Leroy s'établit à un montant global de 74 370 €, dont un montant brut de 25 710 € acquis au titre de l'exercice 2022. ► Aucun montant n'a été versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de ce régime en 2022.

SIXIÈME RÉSOLUTION**APPROBATION DES INFORMATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel 2022, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 dudit Code, telles qu'elles sont présentées dans le rapport précité.

SEPTIÈME RÉSOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 À MONSIEUR ARNAUD LAGARDÈRE, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel 2022, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Arnaud Lagardère, tels qu'ils sont présentés dans le rapport précité.

HUITIÈME RÉSOLUTION**APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 À MONSIEUR PIERRE LÉROY, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel 2022, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Pierre Leroy, tels qu'ils sont présentés dans le rapport précité.

NEUVIÈME RÉSOLUTION**APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel 2022, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2023 du Président-Directeur Général, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

DIXIÈME RÉSOLUTION**APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel 2022, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2023 du Directeur Général Délégué, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

ONZIÈME RÉSOLUTION**APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023 DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3.6 du Document d'enregistrement universel 2022, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2023 des membres du Conseil d'Administration de la Société, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

12^E RÉOLUTION : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Présentation

La douzième résolution a pour objet le renouvellement de l'autorisation donnée chaque année à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, à votre Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi.

Le détail de l'ensemble des opérations effectuées tant au cours de l'exercice 2022, que dans le seul cadre de l'autorisation en cours donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022, est donné dans le Document d'enregistrement universel 2022 (chapitre 3.8), disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

Les conditions et modalités de mise en œuvre de cette autorisation seraient les suivantes :

- ▶ le nombre d'actions acquises ne pourrait dépasser 10 % du capital social et ne saurait amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % du capital social. À titre indicatif, sur la base du capital au 28 février 2023 et compte tenu des actions détenues directement par la Société à cette date, cela autoriserait l'acquisition d'environ 13 657 644 actions, représentant 9,68 % du capital social pour le cas où la Société ne procéderait pas à l'annulation ou au transfert d'une partie des actions ;
- ▶ le prix d'acquisition global ne pourrait dépasser 500 millions d'euros et le prix maximum d'achat, hors frais d'acquisition, ne pourrait être supérieur à 40 € par action, étant précisé que ce montant pourrait être ajusté par le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'opérations sur le capital

ou les capitaux propres de la Société afin de tenir compte de l'incidence de telles opérations sur la valeur de l'action ;

- ▶ l'autorisation devrait être utilisée conformément aux objectifs pour lesquels elle a été donnée, qui sont principalement : réduction du capital social, livraison aux bénéficiaires d'actions gratuites ou d'options d'achat d'actions, mise en œuvre d'opérations d'actionnariat salarié, remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières, remise en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité conformes aux règles fixées par l'Autorité des marchés financiers ;
- ▶ l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourraient être effectués, dans le respect de la réglementation, par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur tout marché (en ce compris les systèmes multilatéraux de négociation ou via un internalisateur systématique) hors marché, de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés (calls uniquement) et à tout moment à l'exclusion des périodes visées aux b) et c) de l'article 4.1 du Règlement délégué (UE) 2016/1052 ;
- ▶ l'autorisation ne pourrait pas être utilisée en période d'offre publique visant les titres de la Société.

Cette nouvelle autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée et mettrait fin à et remplacerait celle donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

DOUZIÈME RÉOLUTION

AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE DIX-HUIT MOIS À L'EFFET D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, **autorise** le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à faire acquérir par la Société des actions de la Société aux conditions et selon les modalités suivantes.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra à aucun moment excéder 10 % du nombre total des actions composant le capital social étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour tenir compte des opérations affectant le capital postérieurement à la présente Assemblée. En outre, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, (i) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action de la Société dans les conditions définies par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital. Les acquisitions réalisées en vertu de la présente autorisation ne pourront en aucun cas amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % de son capital social.

Le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser cinq-cents millions (500 000 000) d'euros et le prix maximum d'achat par action, hors frais d'acquisition, sera de quarante (40) euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). Toutefois, l'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions fixées par la loi, pour ajuster ce montant en cas d'opérations portant sur le capital ou sur les capitaux propres, notamment en cas d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions, modification de la valeur nominale de l'action ou regroupement des actions, afin de tenir compte de l'incidence de l'opération concernée sur la valeur de l'action.

Le Conseil d'Administration pourra utiliser la présente autorisation en vue 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. 3332-1 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.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués, dans le respect de la réglementation, par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur tout marché, hors marché, de gré à gré, par acquisition ou cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés et à tout moment à l'exclusion des périodes visées aux b) et c) de l'article 4.1 du Règlement délégué (UE) 2016/1052 et des périodes d'offre publique visant les titres de la Société.

L'Assemblée Générale **donne** tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, mettre en œuvre la présente autorisation, passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, effectuer toute formalité et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour l'exécution des décisions qui auront été prises dans le cadre de la présente autorisation.

L'autorisation ainsi conférée est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale. Elle met fin à et remplace celle donnée aux termes de la quinzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 22 avril 2022.

13^E À 21^E RÉSOLUTION : RENOUVELLEMENT DES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Présentation

Les **treizième à vingt-et-unième résolutions** ont pour objet de renouveler les diverses autorisations financières données périodiquement par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, les dernières autorisations délivrées en 2021 arrivant à échéance cette année.

Ces autorisations ont pour objet d'apporter au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la souplesse nécessaire pour procéder aux opérations de financement les mieux adaptées au contexte de marché et aux besoins de la Société, en lui permettant, en fonction de l'évolution et des opportunités des marchés financiers, de réaliser dans des délais rapides des opérations sur le capital en vue de renforcer les capitaux propres de l'entreprise.

Dans le cadre de ces délégations de compétence, qui seraient données pour une nouvelle durée de 26 mois, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aurait ainsi tous les pouvoirs pour, dans les conditions prévues par la loi et les limites fixées par votre Assemblée, décider des émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, en fixer les modalités, constater les

augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société.

Ces différentes propositions de délégations de compétence ont donné lieu à l'établissement de rapports des Commissaires aux Comptes de la Société, qui figurent au chapitre 6.2 de la présente brochure. Dans l'hypothèse selon laquelle il serait fait usage de l'une de ces délégations de compétence, le Conseil d'Administration et les Commissaires aux Comptes établiraient des rapports complémentaires, lesquels seraient alors mis à votre disposition lors de l'Assemblée Générale suivante.

Les délégations de compétence qui seraient données par votre Assemblée pour l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emporteraient, pour certaines d'entre elles, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneraient droit.

Le tableau ci-après récapitule les différentes délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en 2021, lesquelles n'ont pas été utilisées, et résume les principales caractéristiques des nouvelles autorisations soumises à l'approbation de votre Assemblée, ces dernières étant également précisées dans les développements qui suivent.

Résolutions 2023 proposées			Résolutions 2021	
Nature	Caractéristiques	% capital	% capital	Utilisations
Émissions de titres – Validité : 26 mois				
Valeurs mobilières n'entraînant pas de dilution du capital de la Société ⁽¹⁾ <i>(Treizième résolution)</i>	Montant nominal des titres de créances : 1 500 M€	N/A	N/A	Néant
Augmentation de capital avec DPS ⁽¹⁾ <i>(Quatorzième résolution)</i>	Plafond global avec émission 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 souscription à titre réductible ▶ Possibilités de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites 	~ 37 % ~ 33 %	~ 37,5 % (300 M€) ~ 33 % (265 M€)	Néant
Augmentation de capital sans DPS ⁽¹⁾	Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 85 M€	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	
Offre au public avec droit de priorité <i>(Quinzième 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 5 jours de bourse minimum ▶ Décote maximale de 5 % 	~ 20 %	~ 20 % (160 M€)	Néant
Offre au public sans droit de priorité <i>(Seizième 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 % 	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Placement privé tel que visé au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier <i>(Dix-septième 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 % 	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Offres publiques d'échange <i>(Dix-neuvième résolution)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 85 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ 	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Apports en nature <i>(Dix-neuvième résolution)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 85 M€ ▶ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ 	~ 10 %	~ 10 % (80 M€)	Néant
Greenshoe ⁽¹⁾ <i>(Dix-huitième résolution)</i>	▶ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	15 % de l'émission initiale	15 % de l'émission initiale	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes <i>(Vingt-et-unième résolution)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Montant nominal maximal : 320 M€ ▶ Rompus ni négociables ni cessibles 	~ 37 %	~ 37,5 % (300 M€)	Néant
Émissions réservées aux salariés et dirigeants – Validité : 26 mois				
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE <i>(Vingt-deuxième résolution)</i>	<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 	0,5 % par an	0,5 % par an	Néant

(1) Soumise aux limitations globales pour les augmentations de capital et les emprunts résultant des émissions (Vingtième résolution).

13^E RÉOLUTION : ÉMISSION DE VALEURS MOBILIÈRES N'ENTRAÎNANT PAS DE DILUTION DU CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Présentation

La treizième résolution a pour objet d'autoriser votre Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider l'émission de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société et donnant accès à des titres de capital à émettre par des filiales, ces valeurs mobilières pouvant également donner accès, le cas échéant, à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société ou d'autres sociétés, dans la limite de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant.

Les émissions réalisées en vertu de cette délégation n'entraîneraient en conséquence aucune dilution du capital de la Société.

Le Conseil d'Administration ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

Il est précisé qu'à la date du présent rapport du Conseil d'Administration, aucune opération relative à la présente autorisation n'est envisagée.

TREIZIÈME RÉOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION DE VALEURS MOBILIÈRES REPRÉSENTATIVES D'UN DROIT DE CRÉANCE DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE FILIALES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE TOUTE AUTRE SOCIÉTÉ DANS LA LIMITE DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission de toutes valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société et donnant accès à des titres de capital à émettre par des sociétés dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou des sociétés dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou de toute autre société, par offre au public telle que visée aux articles L. 411-1 et L. 411-2 1° du Code monétaire et financier ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre tous engagements et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour la réalisation des émissions qui auront été décidées dans le cadre de la présente délégation ;
- ▶ **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- ▶ **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-et-unième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

14^E RÉOLUTION : ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Présentation

La quatorzième résolution a pour objet d'autoriser votre Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, ces valeurs mobilières pouvant également donner accès à des titres de capital et/ou à des titres de créance de filiales de la Société et/ou d'autres sociétés, dans la limite de 280 millions d'euros, soit environ 33 % du capital actuel pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts qui en résulteraient.

Les émissions correspondant à cette délégation seraient toutes réalisées avec droit préférentiel de souscription. Ainsi, les actionnaires seraient préservés d'un effet dilutif mécanique dans la mesure où ils pourraient soit exercer leur droit préférentiel de souscription en vue de maintenir leur niveau de participation, voire d'augmenter celui-ci en cas de souscription à titre réductible, soit négocier ce droit en vue de compenser financièrement leur dilution s'ils ne souhaitent pas participer à l'opération.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 280 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société posséderait, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être

supérieur à deux cent quatre-vingt millions (280 000 000) d'euros (soit environ 33 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- ▶ **décide** que les actionnaires auront, conformément à la loi, un droit préférentiel à titre irréductible à la souscription des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation de compétence et que le Conseil d'Administration aura la faculté de conférer aux actionnaires qui auront souscrit à titre irréductible le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposeront et dans la limite de leurs demandes ;
- ▶ **décide** que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés offertes par la loi et notamment offrir au public tout ou partie des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières non souscrites ;
- ▶ **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- ▶ **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société posséderait directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;

- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- ▶ **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement

fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;

- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-deuxième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

15^E À 17^E RÉOLUTIONS : ÉMISSIONS D' ACTIONS ORDINAIRES ET DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Présentation

Les **quinzième à dix-septième résolutions** visent l'émission des **mêmes valeurs mobilières** que celles décrites dans la quatorzième résolution mais dans **des limites plus faibles** compte tenu de la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

- ▶ La **quinzième résolution** autoriserait votre Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider des émissions par voie d'offre au public autre que celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal de 170 millions d'euros, soit environ 20 % du capital actuel pour les augmentations de capital qui en résulteraient. Pour ces émissions, les actionnaires bénéficieraient d'un droit de priorité de souscription d'une durée minimale de cinq jours de bourse, leur permettant de souscrire en priorité à l'émission s'ils ne souhaitent pas être dilués. À la différence du droit préférentiel de souscription, ce droit de priorité n'est toutefois pas négociable et les actionnaires ne souhaitant pas participer à l'opération n'auraient en conséquence pas la possibilité de compenser financièrement leur dilution.

Les émissions réalisées en vertu de cette délégation ne pourraient représenter, avec les émissions réalisées avec droit préférentiel de souscription, un montant nominal global supérieur à 320 millions d'euros, soit environ 37 % du capital social (cf. vingtième résolution infra).

- ▶ La **seizième résolution** autoriserait votre Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à décider des émissions par voie d'offre au public autre que celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, sans mettre en œuvre le droit de priorité visé ci-dessus. Cette délégation de compétence aurait pour objet d'apporter à la Société, dans des limites plus restreintes, la réactivité qui pourrait s'avérer indispensable pour saisir des

opportunités de financement à bref délai en cas de forte volatilité des marchés. Ces émissions seraient toutefois limitées à un montant nominal maximum de 85 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel.

- ▶ La **dix-septième résolution** vise les émissions par voie de « placements privés », c'est-à-dire réservées à des investisseurs essentiellement professionnels identifiés par les dispositions du Code monétaire et financier. Cette délégation, consentie pour une durée de vingt-six mois, aurait pour objet d'offrir à la Société un mode de financement plus simple et plus adapté aux « fenêtres de marché » en cas de nécessité, la procédure de placement privé étant notamment soumise à un formalisme plus léger, eu égard aux compétences des souscripteurs. Ces émissions seraient également limitées à un montant nominal maximum de 85 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de ces différentes délégations de compétence, objets des quinzième à dix-septième résolutions, ne pourrait être supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Le prix d'émission fixé par le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, dans le cadre de l'utilisation de ces trois délégations de compétence devrait en toute hypothèse être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours de l'action Lagardère SA sur le marché réglementé d'Euronext à Paris, sur les trois séances de bourse précédant le début de l'offre, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser ces diverses délégations pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC AUTRE QUE CELLE VISÉE AU 1° DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION MAIS AVEC UN DROIT DE PRIORITÉ D'UNE DURÉE MINIMALE DE CINQ JOURS DE BOURSE, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 170 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, sans droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité, par voie d'offre au public autre que celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possèdera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à cent soixante-dix millions (170 000 000) d'euros (soit environ 20 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- ▶ **décide** que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offre au public, autre que celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
- ▶ **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation mais décide que le Conseil d'Administration, devra conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription d'une durée minimale de cinq jours de bourse selon des modalités qu'il déterminera, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- ▶ **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- ▶ **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possèdera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- ▶ **décide** que le prix d'émission des actions ordinaires à émettre devra être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission ;
- ▶ **décide** que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, devra être calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires visées ci-dessus ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- ▶ **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-troisième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

SEIZIÈME RÉSOLUTION**DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, PAR VOIE D'OFFRE AU PUBLIC AUTRE QUE CELLE VISÉE AU 1° DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION ET SANS DROIT DE PRIORITÉ, D'ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 85 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, par voie d'offre au public autre que celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, l'émission, sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à quatre-vingt-cinq millions (85 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- ▶ **décide** que les émissions en vertu de la présente délégation seront réalisées par voie d'offre au public, autre que celle visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, étant précisé qu'elles pourront être réalisées conjointement à une offre ou des offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier réalisées sur le fondement de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ;
- ▶ **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- ▶ **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- ▶ **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- ▶ **décide** que le prix d'émission des actions ordinaires à émettre devra être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission ;
- ▶ **décide** que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, devra être calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires visées ci-dessus ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- ▶ **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-quatrième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION, DANS LE CADRE D'UNE OFFRE VISÉE AU 1° DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE, DANS LA LIMITE DE 85 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, dans le cadre d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à quatre-vingt-cinq millions (85 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- ▶ **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;
- ▶ **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- ▶ **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- ▶ **décide** que le prix d'émission des actions ordinaires à émettre devra être au moins égal au prix prévu par les dispositions réglementaires en vigueur au jour de l'émission ;
- ▶ **décide** que le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société, devra être calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement par la Société lors de leur émission majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions réglementaires visées ci-dessus ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- ▶ **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-cinquième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

18^E RÉSOLUTION : POSSIBILITÉ D'AUGMENTER LE MONTANT DES ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN CAS DE DEMANDES EXCÉDENTAIRES

Présentation

La dix-huitième résolution a pour objet de permettre au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, au cas où, à l'occasion d'une des émissions visées par les résolutions précédentes, les demandes des souscripteurs dépasseraient le nombre de titres offerts, de pouvoir répondre à ces demandes en émettant un nombre de

titres complémentaires. Ces titres complémentaires pourraient être émis dans la double limite de (i) 15 % de l'émission initiale et (ii) du plafond global fixé pour l'émission, à un prix identique et dans les trente jours suivant la clôture de la souscription de l'émission initiale.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AUGMENTER, DANS LE CADRE DES PLAFONDS FIXÉS, LE MONTANT DES ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN CAS DE DEMANDE EXCÉDENTAIRE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

- **autorise** le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, lorsqu'il constatera une demande excédentaire, à augmenter le

nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières émises en vertu des délégations de compétence objets des treizième, quatorzième, quinzième, seizième et dix-septième résolutions, dans les trente jours de la clôture de la période de souscription de l'émission initiale, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et du plafond global prévu pour l'émission initiale aux termes de la délégation de compétence utilisée et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale ;

- **décide** que l'autorisation ainsi donnée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace l'autorisation donnée aux termes de la trente-sixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

19^E RÉSOLUTION : ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET DE TOUTES VALEURS MOBILIÈRES DESTINÉES À RÉMUNÉRER DES TITRES APPORTÉS DANS LE CADRE D'OFFRES PUBLIQUES D'ÉCHANGE OU D'APPORTS EN NATURE

Présentation

La dix-neuvième résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à décider l'émission de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange visées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ou d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions légales relatives aux offres publiques d'échange ne sont pas applicables.

Les émissions correspondant à cette délégation seraient en conséquence réalisées sans droit préférentiel de souscription pour les actionnaires.

Le montant nominal maximum global des augmentations de capital pouvant en résulter serait de 85 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel.

Par ailleurs, le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de cette délégation de compétence ne pourrait être supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Enfin, le Conseil d'Administration ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

Il est précisé qu'à la date du présent rapport du Conseil d'Administration, aucune opération relative à la présente autorisation n'est envisagée.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DONNANT DROIT, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, À L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CRÉANCE DESTINÉES À RÉMUNÉRER DES TITRES APPORTÉS DANS LE CADRE D'OFFRES PUBLIQUES D'ÉCHANGE OU D'APPORTS EN NATURE, DANS LA LIMITE DE 85 MILLIONS D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DE 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES EMPRUNTS EN RÉSULTANT

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, en particulier des articles L. 225-129-2, L. 22-10-53, L. 22-10-54, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce :

- **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-54 et L. 22-10-53 du Code de commerce, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou

donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés, à l'effet de rémunérer (x) des titres apportés à des offres publiques d'échange sur des titres de sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques ou (y) des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à quatre-vingt-cinq millions (85 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies ;
- ▶ **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation ;

- ▶ **constate** que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières qui seraient émises, en vertu de la présente délégation, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre par la Société auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- ▶ **prend acte** du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation nécessitera, pour les valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par une société dont la Société possédera directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de ladite société ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- ▶ **décide** que, pour les titres de créance émis en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura notamment tous pouvoirs pour décider leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination), fixer leur taux d'intérêts, leur durée (qui pourra être déterminée ou indéterminée), le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions de marché, les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital des sociétés concernées et leurs autres termes et conditions ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

20^E RÉSOLUTION : LIMITATIONS GLOBALES DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET DES ÉMISSIONS DE TITRES DE CRÉANCES

Présentation

Nous vous proposons dans le cadre de la vingtième résolution, ainsi que l'avait déjà approuvé l'Assemblée Générale du 30 juin 2021, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

- ▶ de fixer à 320 millions d'euros, soit environ 37 % du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter, immédiatement ou à terme, des émissions décidées dans le cadre des délégations de compétence ci-dessus décrites, effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse, ce montant global pouvant, le cas échéant, être ajusté pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires et, le cas échéant contractuelles, applicables ;

- ▶ de fixer à 85 millions d'euros, soit environ 10 % du capital actuel, le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter, immédiatement ou à terme, des émissions décidées dans le cadre des délégations de compétence ci-dessus décrites, effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, ce montant global pouvant, le cas échéant, être ajusté pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires et, le cas échéant contractuelles, applicables ;
- ▶ de fixer à 1,5 milliard d'euros (ou à la contrevaletur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère), le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis dans le cadre des délégations de compétence ci-dessus décrites.

vingtième RÉSOLUTION

LIMITATIONS GLOBALES À 85 MILLIONS D'EUROS, 320 MILLIONS D'EUROS ET 1,5 MILLIARD D'EUROS POUR LES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET LES EMPRUNTS RÉSULTANT D'ÉMISSIONS DÉCIDÉES EN VERTU DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE OBJET DES RÉSOLUTIONS PRÉCÉDENTES

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration, et comme conséquence de l'adoption des treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions :

- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, par émissions sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil d'Administration aux termes des seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions ne pourra être supérieur à quatre-vingt-cinq millions (85 000 000) d'euros (soit environ 10 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables,

les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, par émissions avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil d'Administration aux termes des quatorzième et quinzième résolutions ne pourra être supérieur à trois cent vingt millions (320 000 000) d'euros (soit environ 37 % du capital actuel), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de droits de créance susceptibles d'être émises en vertu des délégations de compétence conférées au Conseil d'Administration aux termes des treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-neuvième, résolutions ne pourra être supérieur à un milliard cinq cents millions (1 500 000 000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies.

21^E RÉSOLUTION : AUGMENTATION DE CAPITAL PAR VOIE D'INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES D'ÉMISSION

Présentation

La vingt-et-unième résolution vise à donner à votre Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, une délégation de compétence pour décider l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes d'émission et l'émission de titres de capital nouveaux attribués gratuitement aux actionnaires de la Société et/ou à la majoration du montant nominal des titres de capital existants, dans la limite spécifique d'un montant de 320 millions d'euros, soit environ 37 % du capital actuel.

Ce type d'opération qui s'effectuerait en conséquence sans apports de fonds nouveaux par les actionnaires n'entraînerait aucune modification du montant des capitaux propres de la Société.

Le Conseil d'Administration ne pourrait, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser cette délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION**DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES OU PRIMES D'ÉMISSION ET ÉMISSION DE TITRES DE CAPITAL OU MAJORATION DU MONTANT NOMINAL DES TITRES DE CAPITAL EXISTANTS, DANS LA LIMITE DE 320 MILLIONS D'EUROS**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-130 et L. 22-10-89 du Code de commerce :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'augmenter le capital social de la Société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission et par émission et attribution gratuite de titres de capital nouveaux et/ou par majoration du montant nominal des titres de capital existants ;
- ▶ **décide** que le montant nominal global des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois cent vingt millions (320 000 000) d'euros (soit environ 37 % du capital actuel), montant autonome des plafonds fixés aux termes de la vingtième résolution et auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal supplémentaire

des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- ▶ **décide** qu'en cas d'utilisation de la présente délégation par le Conseil d'Administration, les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles, les titres de capital correspondants seront vendus et les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans des délais et selon des modalités prévues par les dispositions réglementaires en vigueur ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées, fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration ne pourra, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale, utiliser la présente délégation pendant la durée de toute offre publique visant les titres de la Société ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la trente-neuvième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

22^E RÉSOLUTION : AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS DANS LE CADRE DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE**Présentation**

La vingt-deuxième résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de vingt-six mois, à procéder à des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux salariés du Groupe adhérents à des plans d'épargne d'entreprise.

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires serait en conséquence supprimé en faveur desdits salariés.

Les salariés du Groupe détiennent aujourd'hui, dans le cadre de l'épargne salariale, au travers essentiellement d'un Fonds Commun de Placement, près de 0,34 % du capital de la Société au 31 décembre 2022 ; compte tenu des actions qu'ils détiennent individuellement, ce taux atteint 1,63 %.

Les augmentations de capital qui pourraient être réalisées dans le cadre de cette délégation de compétence seraient limitées chaque année à un montant nominal maximum égal à 0,5 % du capital actuel.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION**DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉES AUX SALARIÉS DANS LE CADRE DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE, DANS LA LIMITE DE 0,5 % DU CAPITAL ACTUEL PAR AN**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration ainsi que du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 125-129 à L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1, L. 228-91 et suivants du Code de commerce et L. 3331-1 et suivants du Code du travail :

- ▶ **délègue** au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ▶ **décide** que le nombre total des actions ordinaires susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur chaque année civile à 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social actuel, nombre auquel s'ajoutera, le cas échéant, le nombre des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

- ▶ **décide** de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation au profit des salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ;
- ▶ **décide** que le prix de souscription des actions ordinaires nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation devra être fixé en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur au jour de l'émission, étant entendu que la décote fixée en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par rapport à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture des souscriptions, ne pourra excéder 30 % ;
- ▶ **décide** qu'en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, le prix de souscription sera également déterminé par référence aux modalités mentionnées au paragraphe précédent ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pourra également décider d'attribuer gratuitement au profit des salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce adhérents à un plan d'épargne d'entreprise des actions ordinaires de la Société ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 3332-21 du Code du travail ;
- ▶ **décide** que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour utiliser la présente délégation et, notamment, pour, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et les limites susvisées :
 - déterminer le périmètre des sociétés et groupements dont les salariés pourront bénéficier des émissions,
 - déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des émissions,
 - déterminer si les actions et/ou valeurs mobilières émises pourront être souscrites individuellement par les salariés ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités reconnues par les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - fixer l'ensemble des conditions et modalités des émissions et attribution et notamment, le nombre d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières à émettre, le prix d'émission, les dates d'ouverture et de clôture de souscription,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ordinaires ou de titres donnant accès au capital de la Société, choisir soit de substituer totalement ou partiellement ces attributions aux décotes maximales prévues ci-dessus au titre de la détermination du prix de souscription, soit d'imputer la contre-valeur de ces titres sur le montant de l'abondement, soit de combiner les deux possibilités,
 - constater la réalisation des augmentations de capital qui en résulteraient et procéder aux modifications corrélatives des statuts de la Société,
 - et, généralement, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour la réalisation des émissions qui auront été décidées dans le cadre de la présente délégation ;
- ▶ **décide** que la délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale et qu'elle met fin à et remplace la délégation donnée aux termes de la quarantième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021.

23^E RÉSOLUTION : POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

Présentation

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, **confère** au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de ses délibérations, tous pouvoirs pour effectuer toutes formalités et tous dépôts partout où besoin sera.



RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

6.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTION SOUMISE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTION AUTORISÉE ET CONCLUE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

AVENANT À LA CONVENTION D'ASSISTANCE CONCLUE ENTRE LAGARDÈRE CAPITAL (ANCIENNEMENT LAGARDÈRE CAPITAL & MANAGEMENT) À LAQUELLE S'EST SUBSTITUÉE LAGARDÈRE MANAGEMENT, ET LAGARDÈRE RESSOURCES

Personnes concernées

MM. Arnaud Lagardère et Pierre Leroy, respectivement Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué de votre Société et Président et Directeur Général de la société Lagardère Management.

Modalités, nature et objet

Une convention a été conclue en 1988 par la société Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations des sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise (la « Convention d'Assistance »). Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de la société Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

La rémunération de la société Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1^{er} juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre

1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1^{er} janvier 2004.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à la société Lagardère Capital & Management était égale, pour un exercice donné, à la somme des charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la Convention d'Assistance, augmentée d'une marge de 10 %. Le montant en valeur absolue de cette marge ne pouvait excéder 1 million d'euros.

Le 31 août 2020, aux termes d'une opération d'apport partiel d'actifs emportant transmission universelle de patrimoine pour la branche d'activité faisant l'objet de l'apport, la société Lagardère Management s'est substituée de plein droit à la société Lagardère Capital & Management (devenue Lagardère Capital) dans l'exécution de la Convention d'Assistance. Aux plans comptable et fiscal, l'opération a pris effet rétroactivement le 1^{er} juillet 2020.

Du fait des différentes réorganisations intervenues depuis 1988, cette Convention lie désormais les sociétés Lagardère Management et Lagardère Ressources.

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, la rémunération hors taxes versée à Lagardère Management par Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance sera égale à la somme des charges encourues par Lagardère Management dans le cadre de l'exécution de sa mission, qui seront refacturées « *at costs* » sans application d'aucune marge ;
- ▶ à compter du 1^{er} janvier 2023, la rémunération hors taxes versée à Lagardère Management par Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance sera, pour un exercice donné, égale à la somme des éléments suivants, à nouveau sans application d'aucune marge :
 - (i) des rémunérations, avantages, indemnités et indemnisations de toute nature supportés par Lagardère Management au titre des personnes employées par elle et affectées à la réalisation de prestation d'assistance à la Direction Générale et aux directeurs centraux du groupe Lagardère dans leurs fonctions et responsabilités, en ce compris les provisions dotées ou payées au titre du régime de retraite à droits acquis (le « Nouveau Régime de Retraite), et les différentes charges sociales et taxes qui y sont associées,
 - (ii) du montant des honoraires de prestations administratives et comptables payés à Lagardère Ressources au titre du Contrat de Prestations de Services, au titre duquel Lagardère Ressources fournit des prestations d'environnement de travail et des prestations administratives et comptables au profit de Lagardère Management, cette dernière n'ayant pas de moyens propres,
 - (iii) des honoraires de commissariat aux comptes supportés par Lagardère Management, et
 - (iv) des charges, impôts et autres coûts et honoraires supportés par Lagardère Management au titre de l'exécution de sa mission.

Pour l'exercice 2022, la rémunération de la société Lagardère Management au titre de cette convention s'élève à 34,2 millions d'euros.

Cet avenant prévoit également (i) la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer à Lagardère Ressources ou à toute autre entité du groupe Lagardère le règlement de sommes déjà versées ou pouvant être dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 (l'« Ancien Régime de Retraite ») et (ii) l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à l'Ancien Régime de Retraite, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire. Cet engagement survivra à la fin de la Convention d'Assistance et demeura en vigueur jusqu'au 31 décembre 2045.

Motifs justifiant de l'intérêt pour votre Société

Le Conseil d'Administration a retenu que la conclusion de cet avenant est conforme à l'intérêt social de la Société dans la mesure où cet accord :

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

CONVENTION DÉJÀ APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

ACCORD DE CLEAN TEAM, DE CONFIDENTIALITÉ ET DE COOPÉRATION CONCLU ENTRE LAGARDÈRE SA ET LA SOCIÉTÉ VIVENDI SE

Personne concernée

Vivendi SE, actionnaire de la Société détenant une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Modalités, nature et objet

Votre Conseil d'Administration du 17 décembre 2021 a autorisé, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, après examen, la conclusion d'un « Accord de *Clean Team*, de confidentialité et de coopération » conclu le 20 décembre 2021 entre votre société et Vivendi SE (l'« Accord de *Clean Team* »), ayant pour objet de mettre en place le cadre et les garanties juridiques nécessaires, dans le respect des règles de droit de la concurrence, afin de permettre l'échange entre Vivendi SE et la Société des informations nécessaires à la préparation des notifications réglementaires requises au titre du contrôle des concentrations et du contrôle des investissements étrangers dans le cadre d'un projet d'offre publique obligatoire résultant de l'acquisition par Vivendi SE de la participation détenue par les fonds gérés par Amber Capital au capital de la Société.

Dans ce cadre, un tiers indépendant a été mandaté par Lagardère SA et Vivendi SE, aux coûts exclusifs de cette dernière, pour assurer (sous le contrôle des conseils juridiques externes des parties) la mise en place et la gestion d'une *Clean Team* de Lagardère SA et Vivendi SE qui pourra recevoir et analyser les informations confidentielles de l'autre partie.

L'exécution de cet Accord de *Clean Team* s'est poursuivie au cours de l'exercice 2022.

La conclusion de l'Accord de *Clean Team* n'entraîne aucun engagement financier pour la Société.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Beillevaire
Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

6.2 RAPPORTS SPÉCIAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

6.2.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DE DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN ET/OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (14^E À 21^E RÉSOLUTIONS)

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants ainsi que par l'article L. 22-10-52 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- ▶ émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (quatorzième résolution) (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public autre que celle visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse (quinzième résolution) et sans droit de priorité (seizième résolution), (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ émission avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite d'un montant nominal maximal de 85 000 000 €, soit environ 10 % du capital social actuel (dix-septième résolution), (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés ;
- ▶ émission, à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ou en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société dans la limite de 10 % du capital lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables (dix-neuvième résolution), (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance sur la Société donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant, également donner accès à des titres de capital existants et/ou donner droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de sociétés, dont la Société possédera, directement ou indirectement, à la date d'émission, plus de la moitié du capital, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance d'autres sociétés.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra, selon la vingtième résolution, excéder :

- ▶ 320 000 000 € au titre des quatorzième et quinzième résolutions, étant précisé que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 280 000 000 € pour la quatorzième résolution et 170 000 000 € pour la quinzième résolution ;
- ▶ 85 000 000 € au titre des seizième, dix-septième et dix-neuvième résolutions.

Le montant nominal global des titres de créance susceptibles d'être émis ne pourra, selon la vingtième résolution excéder 1 500 000 000 € pour les quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-neuvième résolutions.

Ces plafonds tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux quatorzième, quinzième, seizième et dix-septième résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la dix-huitième résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des quinzième, seizième et dix-septième résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des quatorzième et dix-neuvième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les quinzième, seizième et dix-septième résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Beillevaire

Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

6.2.2**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE (22^E RÉOLUTION)****À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents à des plans d'épargne d'entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant maximal de l'augmentation du capital susceptible de résulter de cette émission est égal à 0,50 % du capital actuel.

Cette opération est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes**MAZARS**

Simon Beillevaire
Romain Maudry

ERNST & YOUNG et Autres

Sébastien Huet

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS

Les documents et renseignements relatifs à l'Assemblée Générale sont disponibles en ligne sur le site Internet de la Société : WWW.LAGARDERE.COM - Espace Assemblée Générale des actionnaires 2023.

La présente demande est à retourner à Société Générale Securities Services à l'aide de l'enveloppe T ci-jointe.



Je soussigné(e) (Nom et prénom) :

Adresse :

Code postal : Ville :

Numéro d'identifiant indiqué en haut à droite sur le formulaire de vote :

prie la société Lagardère SA, conformément à l'article R. 225-88 du Code de commerce, de me faire parvenir, en vue de l'Assemblée du mardi 18 avril 2023, les documents et renseignements fixés par les articles R. 225-81 et R. 225-83 dudit code.

Fait à : le : 2023

Signature :



NOTA : en vertu de l'article R. 225-88 du Code de commerce, les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 dudit code, à l'occasion de chacune des assemblées d'actionnaires ultérieures. Au cas où l'actionnaire désire faire usage de cette faculté, mention devra en être faite sur la présente demande.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

Lagardère

Document rédigé et réalisé par le Secrétariat Général Groupe

Couvertures : Groupe Rouge Vif

Crédits photographiques : Gilles Bassignac / Lagardère ; Aurélia Blanc ; Capa Pictures ; DR ; Jacques Grison / Lagardère ; HWH ; Lagardère News ; Lagardère Publishing ; Lagardère Travel Retail ; Jérôme Léglise ; Sophie Lépine ; Murphy Rae ; olo.éditions et Georges Taboureau (Sandy-Hook) ; Smilzz.

© Lagardère - Mars 2023



10-31-1222 / Certifié PEFC / pefc-france.org

Lagardère

Lagardère PUBLISHING



Lagardère TRAVEL RETAIL



Lagardère NEWS



Lagardère LIVE ENTERTAINMENT



www.lagardere.com