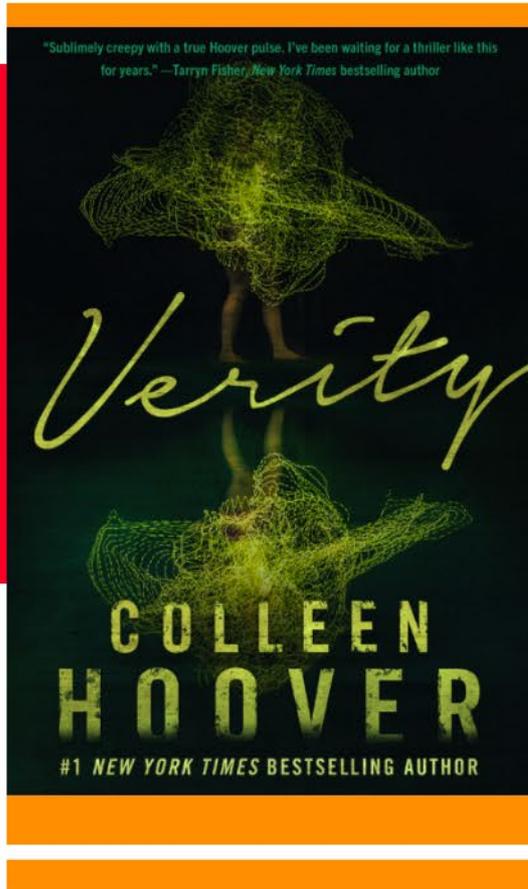


Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ANNUELLE ET EXTRAORDINAIRE

Mardi 18 avril 2023 à 10 heures



Lagardère

Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire / 18 avril 2023

ORDRE DU JOUR: PRÉSENTATION RÉSUMÉE

PARTIE ORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE : RÉOLUTIONS 1 À 12 – 21 ET 23

- **Résolutions 1 à 3** **Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Affectation du résultat social et distribution d'un dividende.**
- **Résolution 4** **Approbation d'une convention règlementée visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce.**
- **Résolution 5** **Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaires aux Comptes pour une durée de six exercices.**
- **Résolutions 6 à 11** **Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux.**
Approbation des éléments de rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.
Approbation de la politique de rémunération 2023 pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les membres du Conseil d'Administration.
- **Résolution 12** **Autorisation à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur les actions de la Société.**
- **Résolution 21** **Délégation de compétence, pour une durée de 26 mois, pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes dans la limite de 320 M€.**
- **Résolution 23** **Pouvoirs pour les formalités.**

❖ **Ordre du jour complet en page 27 de la Brochure de convocation.**

PARTIE EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE : RÉOLUTIONS 13 À 20 ET 22

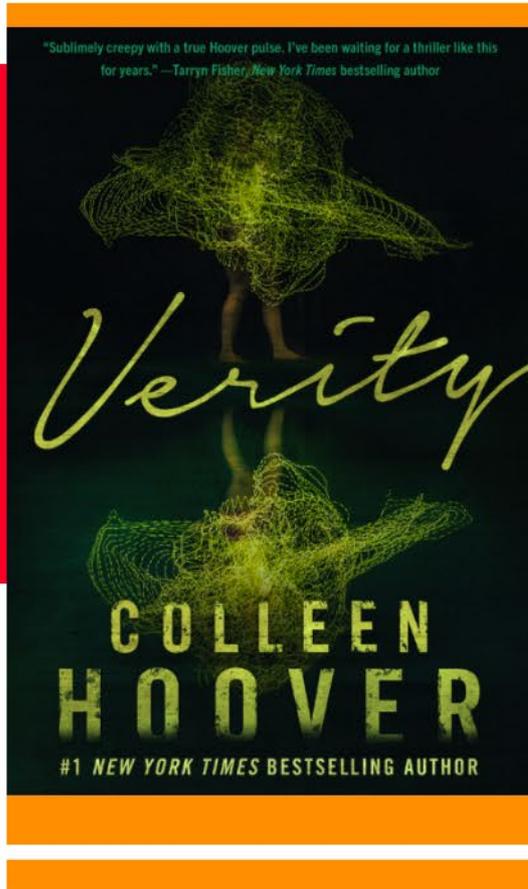
▪ Résolutions 13 à 19 et 22

Délégations de compétence, pour une durée de 26 mois, pour décider les émissions plafonnées (avec faculté d'augmentation de certaines émissions en cas de demande excédentaire) :

- de valeurs mobilières représentatives de créances et donnant accès au capital d'autres sociétés ;
- d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à des titres de créances avec droit préférentiel de souscription ;
- d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à des titres de créances sans droit préférentiel de souscription :
 - par voie d'offre au public (avec ou sans droit de priorité),
 - par voie de placement privé,
 - en rémunération de titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature,
 - dans le cadre d'émissions réservées aux salariés du Groupe.

▪ Résolution 20

Limitations globales à 85 M€, 320 M€ et 1 500 M€ des augmentations de capital et des emprunts résultant des émissions susvisées (hors émissions réservées aux salariés).



Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

18 avril 2023

AGENDA

1 Performances financières 2022

2 Positionnement, tendances de marché et perspectives

3 Projet de rapprochement avec Vivendi SE

PERFORMANCES DU GROUPE EN 2022

(M€)	2019*	2020*	2021	2022	Variation 2022 vs 2021
Chiffre d'affaires	7 211	4 439	5 130	6 929	+28,3%**
Résop	378	(155)	249	438	+75,9%
Marge opérationnelle	5,2%	-3,5%	4,9%	6,3%	+140 bps
Free cash-flow avant variation du BFR	260	(239)	176	294	+118 M€

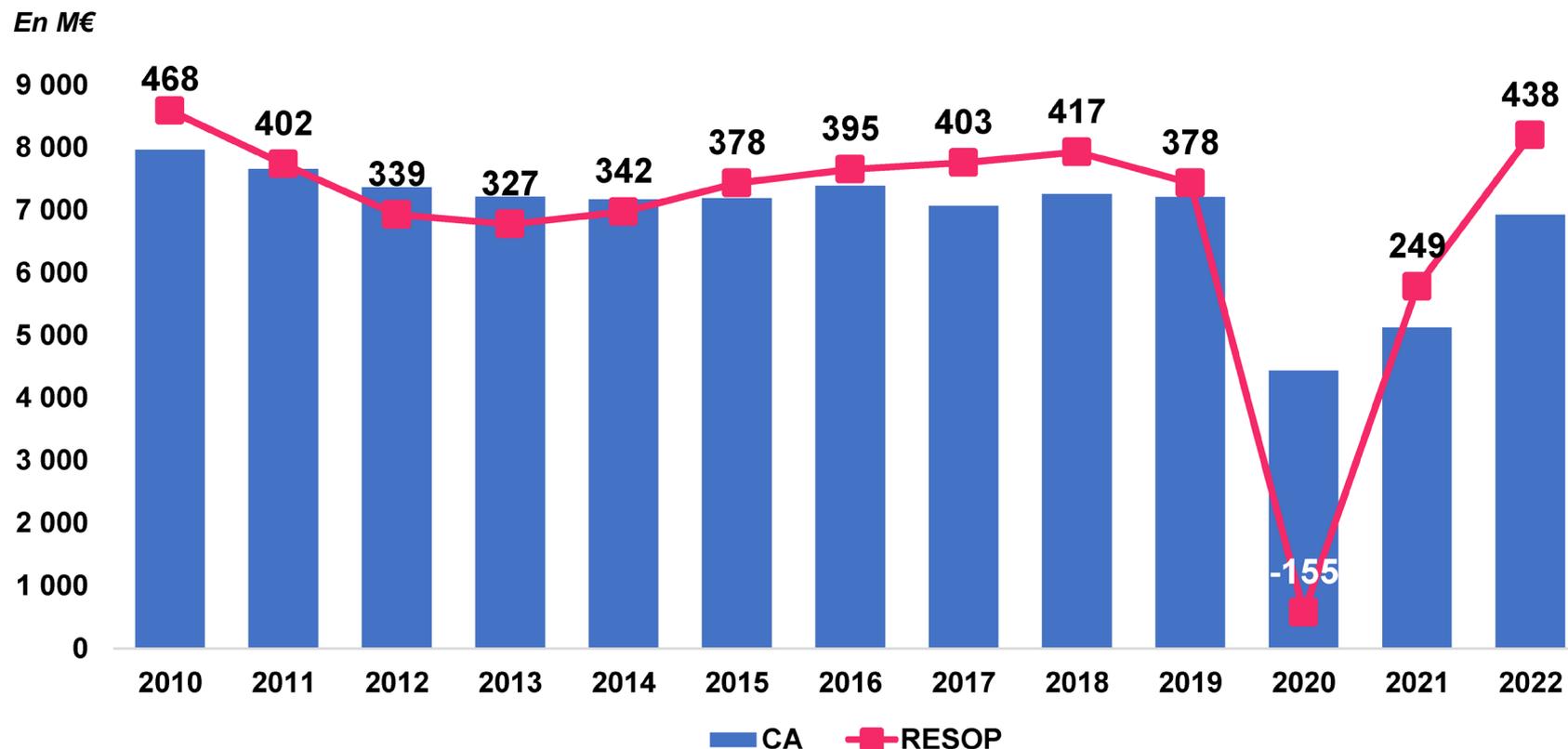


□ Une nette amélioration du ratio de levier dette nette/EBITDA récurrent à 2,9x (vs 3,6 en 2021)

* Hors Lagardère Sports, qui est traitée en tant qu'activité abandonnée selon la norme IFRS 5

** En données comparables

PERFORMANCES HISTORIQUES DU GROUPE DEPUIS 2010



- ❑ Le Résop (438 M€) et la marge opérationnelle (6,3%) du Groupe retrouvent des niveaux jamais atteints depuis 2010, confirmant la pertinence du recentrage stratégique mené sur les deux principaux métiers, l'édition et le travel retail, ainsi que les médias



AGENDA

1 Performances financières 2022

2 Positionnement, tendances de marché et perspectives

3 Projet de rapprochement avec Vivendi SE

DEUX BRANCHES FIGURANT CHACUNE SUR LES PODIUMS MONDIAUX DE LEURS SECTEURS ET D'AUTRES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES



- 3^e groupe mondial d'édition grand public
- 1^{er} groupe d'édition en France, 2^e anglais, 3^e espagnol et 4^e américain
- 1^{er} éditeur de fascicules dans le monde



- 2^e opérateur mondial de Travel Retail en aéroport
- 1^{er} opérateur mondial en Travel Essentials
- 1^{er} opérateur de Travel Retail en France

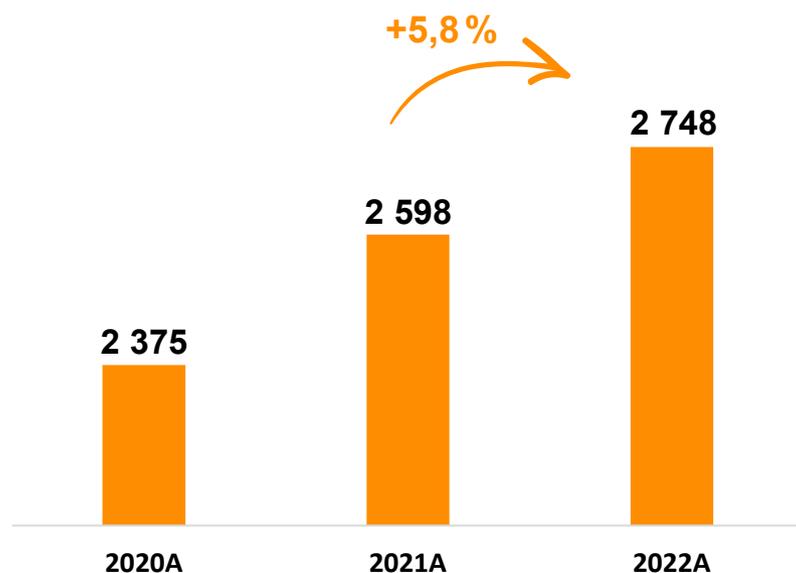


- 3 radios
- 2 titres de presse
- La licence mondiale de la marque Elle
- 4 salles de spectacles
- 1 club de sports sur un domaine de sept hectares

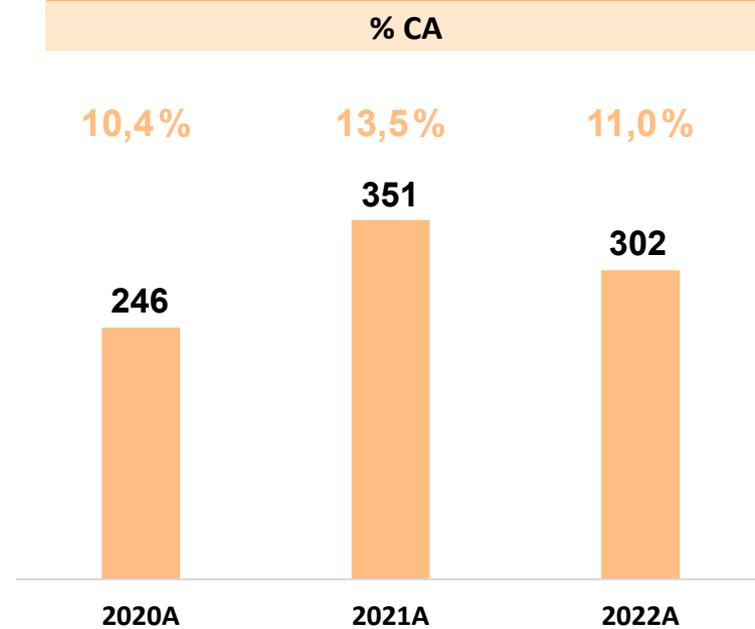


LAGARDÈRE PUBLISHING : PERFORMANCE 2020-2022

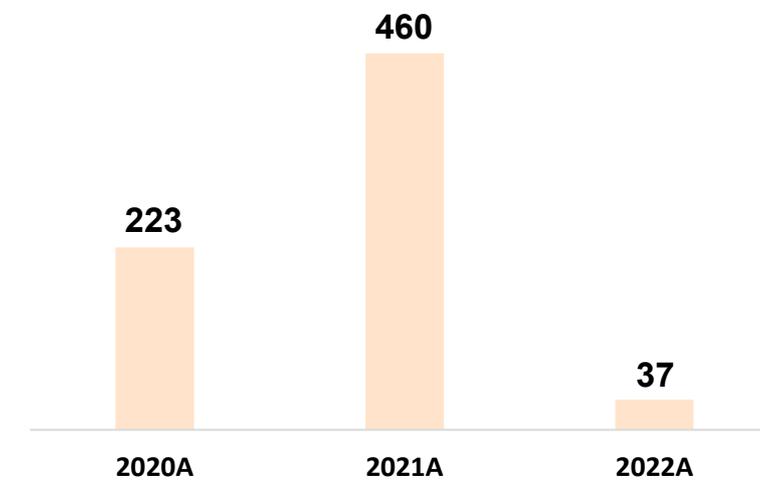
Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



Évolution du Résop (en M€)



Évolution du free cash-flow (en M€)



- ❑ Maintien d'un très haut niveau d'activité (-1,9% en comparable) après une année 2021 exceptionnelle et dans un contexte de repli mondial du marché
- ❑ Chiffre d'affaires en croissance de +5,8%
- ❑ Résop à 302 M€ avec une marge opérationnelle de 11% très supérieure aux historiques pré-Covid (+1,8 point vs 2019)



LAGARDÈRE PUBLISHING : RÉALISATIONS 2022

❑ Renforcement des positions de leadership

- Expansion dans les zones géographiques clés (acquisitions de Welbeck Publishing Group, Bragelonne, etc.)
- Diversification sur les marchés adjacents (acquisition de Paperblanks)
- Consolidation de l'activité d'édition de jeux de société (acquisition de la Boîte de Jeu)
- Développement du portefeuille d'auteurs (Pierre Lemaitre, Kwame Alexander, Jean-Christophe Rufin)

❑ Protection de la rentabilité et maîtrise des coûts

❑ Développement de l'innovation et nouveaux usages : audio et podcasts, offre numérique éducative

❑ Transformation de l'outil industriel et amélioration de l'excellence opérationnelle



LAGARDÈRE PUBLISHING : PERSPECTIVES

1

Renforcement des positions de leader sur le cœur de métier

- **Stratégie d'acquisitions ciblées sur le cœur de métier d'éditeur**
- **Développement** du portefeuille d'auteurs

2

Diversification vers les nouveaux marchés en forte croissance

- **Stratégie d'acquisitions** ciblées sur les marchés adjacents à celui du livre (ex : papeterie, jeux de société)
- **Innovation** et nouveaux formats digitaux (formats audios et numérique éducatif notamment)

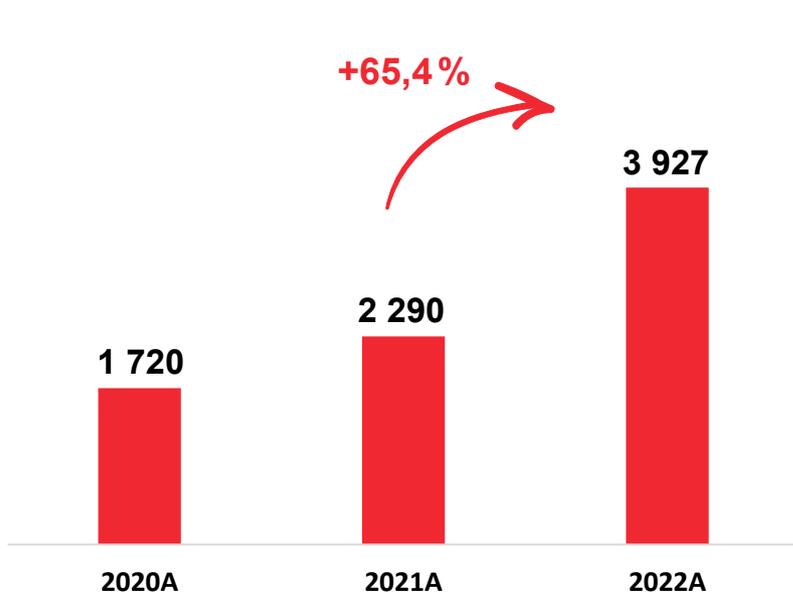
3

Excellence opérationnelle

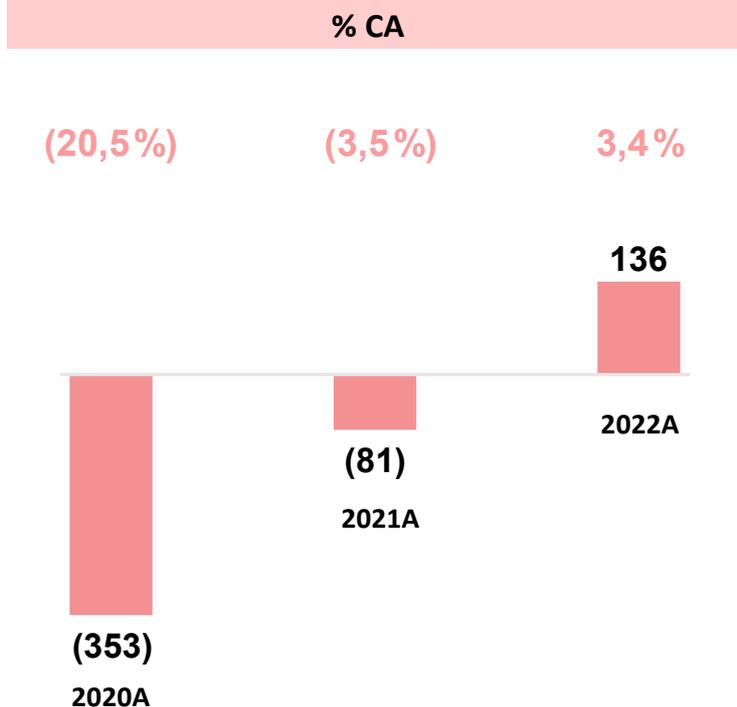
- **Maîtrise des coûts** dans un contexte inflationniste
- **Modernisation** de l'outil logistique et commercial
- **Optimisation** des services fournis aux éditeurs internes et partenaires

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : PERFORMANCE 2020-2022

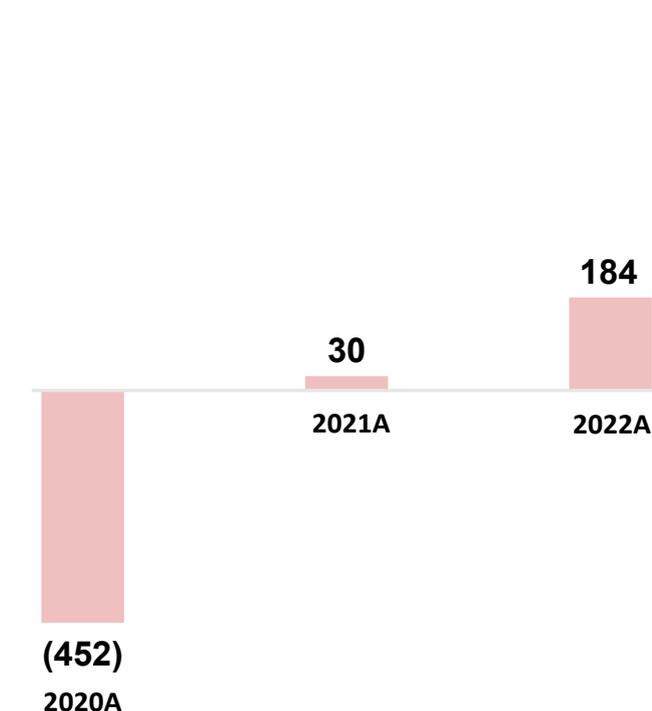
Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



Évolution du Résop (en M€)



Évolution du free cash-flow (en M€)



- ❑ Une très forte croissance pour le Travel Retail portée par les activités en EMEA et en Amérique du Nord
- ❑ Un chiffre d'affaires en croissance de +65,4% vs 2021 avec un flow through exceptionnellement bas à 4,9%

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : RÉALISATIONS 2022

❑ Amélioration de l'organisation et des performances

- Forces de l'organisation « globale »
- Maîtrise des coûts et amélioration des marges (projet LEaP)

❑ Renforcement du cœur de métier

- Développement de nouveaux modèles d'affaires, de solutions multi-métiers, renforcement des offres et des concepts localisés et affirmation des engagements sur le volet environnemental

❑ Développements

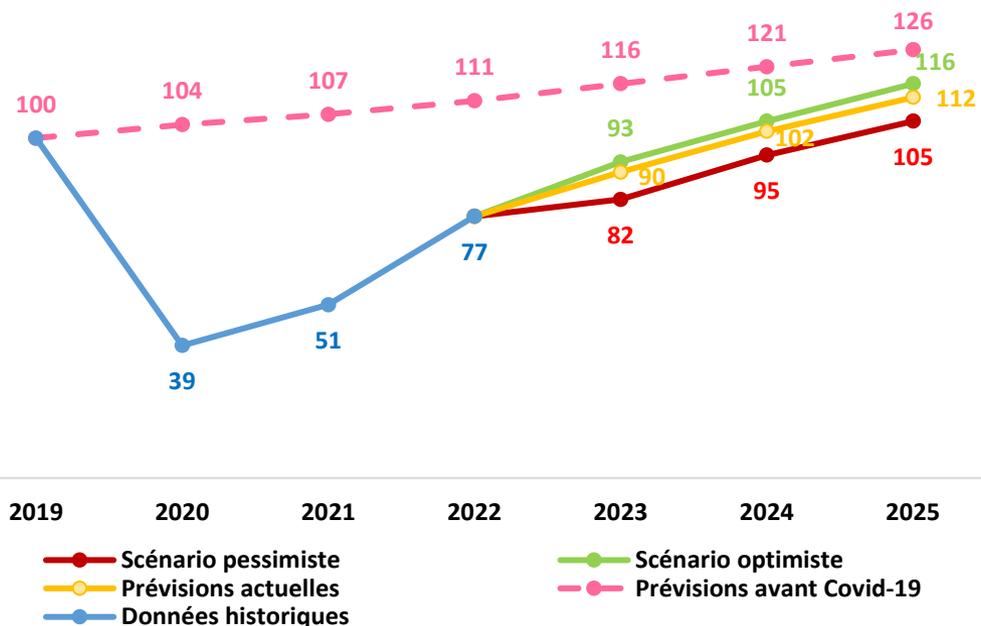
- Acquisitions (HWH, Marché International, Costa Coffee Pologne)
- Renouvellement de nombreux contrats (dont Extime Duty Free Paris) et gains de nouvelles concessions
- Sept nouveaux marchés en 2021 et 2022 : Chili, Pérou, Tanzanie, Mauritanie, Gambie, Slovénie et Lettonie



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : UN TRAFIC AÉRIEN EN FORT REBOND

Rebond du trafic aérien mondial

Projection du trafic global des passagers (indice, 2019=100)



Taille du marché du Travel Retail

Estimation 2019



- ❑ Une solide reprise du trafic en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Europe
- ❑ IATA prévoit désormais le retour du trafic aérien au niveau de 2019 dès 2023

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : PERSPECTIVES

1

Consolidation de la position de leader

- **Accélération de l'innovation** avec de nouvelles offres, nouveaux concepts, services et modèles économiques
- **Adaptation de la stratégie** de la branche en Asie à l'évolution des réalités géopolitiques
- **Positionnement** des initiatives environnementales du programme PEPS au cœur de la stratégie (Planet, Ethics, People, Social)

2

Amélioration de l'excellence opérationnelle

- **Pérennisation** des ambitions du programme LEaP Forward
- **Promotion** de la marque employeur pour attirer et retenir les talents
- **Maintien des initiatives** de protection et d'optimisation de la trésorerie afin de soutenir la stratégie de croissance et d'adaptation des organisations à la nouvelle réalité

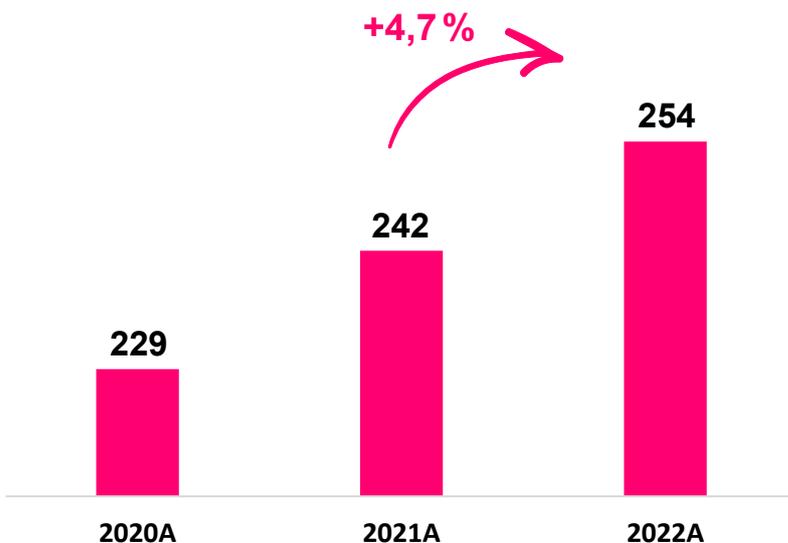
3

Développement des nouveaux relais de croissance

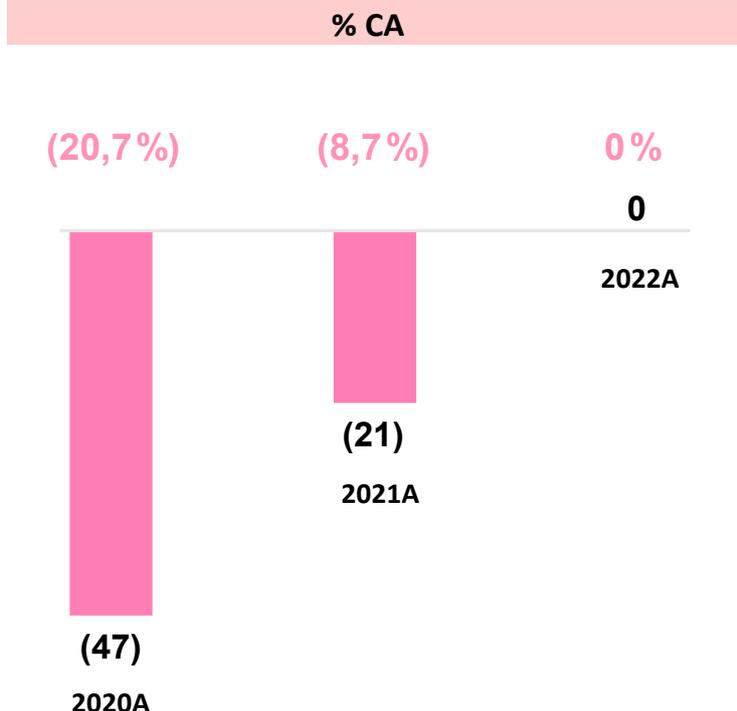
- **Croissance organique** (expansion sur les plateformes existantes, gains d'appels d'offres) **et externe sur les trois business lines**
- **Digital**

AUTRES ACTIVITÉS : PERFORMANCE 2020-2022

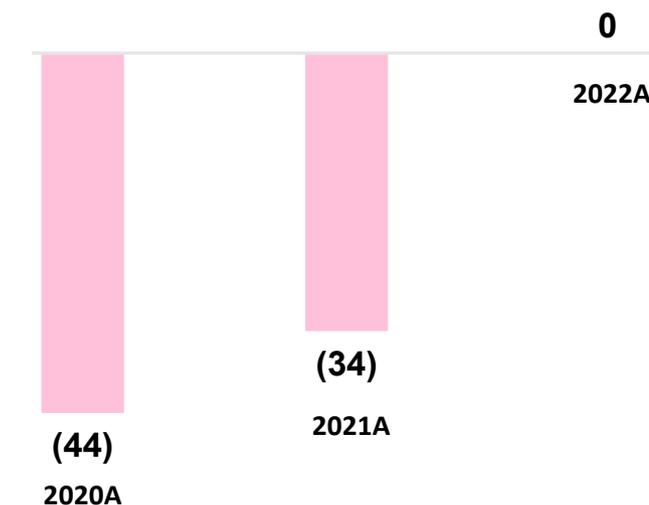
Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



Évolution du Résop (en M€)



Évolution du free cash-flow (en M€)



- ❑ La croissance du chiffre d'affaires a été principalement portée par Lagardère Live Entertainment dont l'activité a repris avec la réouverture des salles de spectacles
- ❑ Amélioration du Résop grâce à une belle dynamique de la publicité ainsi qu'une reprise des activités de Elle International et la poursuite des mesures d'économie



AUTRES ACTIVITÉS : RÉALISATIONS 2022

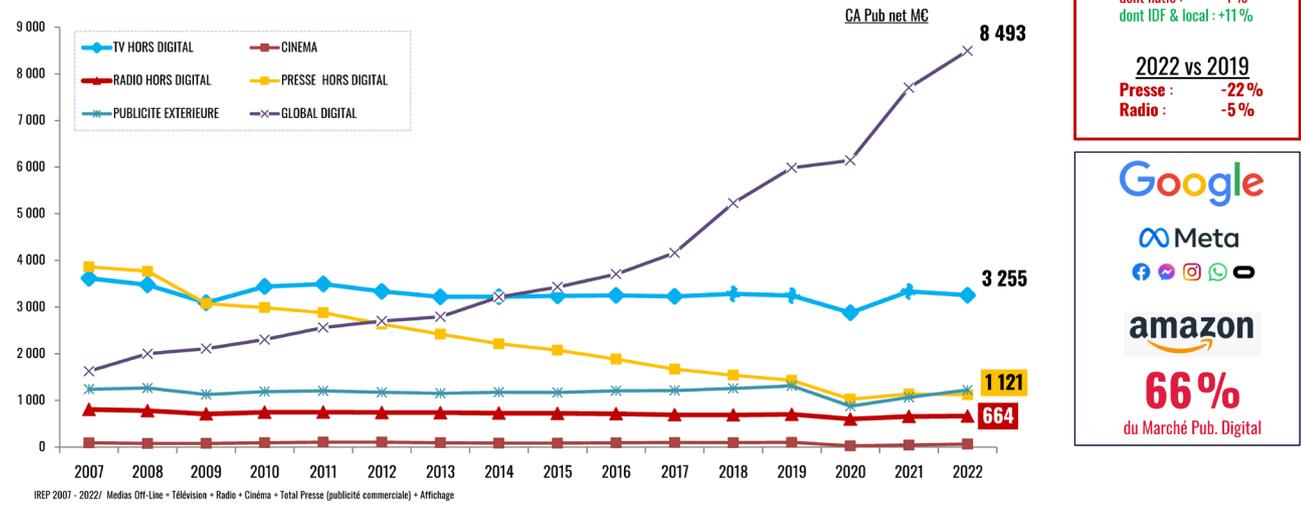
- Transformation numérique pour accompagner les nouveaux usages
- Montée en gamme : lancement du *JDD Magazine*
- Diversification de la marque Elle
- Reprise des événements et des concerts



LAGARDÈRE NEWS : UN MARCHÉ DIFFICILE ET EN TRANSFORMATION

UNE BAISSSE DES INVESTISSEMENTS OFFLINE CHAQUE ANNÉE DEPUIS PLUS DE 10 ANS

En 15 ans : Presse : -71% / Radio : -18%
Le Digital au global est en progression constante porté par le Search et le Social



2022 vs 2021
 Presse : -1%
 Radio : +1%
 dont natio : -1%
 dont IDF & local : +11%

2022 vs 2019
 Presse : -22%
 Radio : -5%

66%
du Marché Pub. Digital

PERSPECTIVES

1

Développement des abonnements numériques du *Journal du Dimanche* et de *Paris Match*, amplification de l'offre de podcasts et de replay, et des communautés via les réseaux sociaux

2

Poursuite de l'optimisation des coûts sur l'intégralité du périmètre de l'activité

UN BASCULEMENT DES USAGES VERS LE DIGITAL

- 45 M** de visiteurs uniques par mois sur la catégorie Actu en 2022
- 80%** des Français utilisent les réseaux sociaux (94% des plus de 13 ans)
- 30%** d'abonnés en streaming musical prévus en 2027 vs 18% en 2020
- 25%** de la population passera au moins 1h/jour dans le métavers en 2026

LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINEMENT : REDÉMARRAGE DU MARCHÉ

REPRISE DES ÉVÉNEMENTS ET CONCERTS POST-COVID



- ❑ 459 représentations en 2022
- ❑ + de 1 million de spectateurs dans les 4 salles
- ❑ + de 1 million de spectateurs venus découvrir les artistes de Lagardère Live Entertainment en tournée

PERSPECTIVES

1

Augmentation du nombre de spectacles accueillis

2

Développement des tournées de jeunes talents signés par L Productions

PERSPECTIVES À COURT ET MOYEN TERME





Court terme

- **Solidité des performances** dans un contexte économique difficile

- **Renforcement des atouts** autour du parcours client et dans la qualité des concepts et services
- **Poursuite des opportunités de consolidation** afin de servir la croissance

- **Valorisation du positionnement éditorial et des marques**
- **Maintien et consolidation de la croissance** autour des activités de Live Entertainment

Moyen terme

- Poursuite de **l'expansion dans les zones géographiques clés pour faire de Hachette un groupe toujours plus mondialisé et diversifié**
- Accélération du déploiement de la **stratégie d'innovation**, notamment sur le segment du livre hors papier

- **Croissance** par des stratégies d'expansion et de modernisation des services
- **Transformation de l'expérience de voyage** grâce à l'innovation et au digital
- **Amélioration des performances** tout en favorisant l'excellence opérationnelle

- **Signature de nouveaux artistes et production de nouveaux spectacles**
- **Croissance des marques** autour de projets de transformation
- **Le numérique au service de la transformation** dans l'ensemble des piliers de l'activité

AGENDA

1 Performances financières 2022

2 Positionnement, tendances de marché et perspectives

3 Projet de rapprochement avec Vivendi SE

PROJET DE RAPPROCHEMENT AVEC VIVENDI SE

- ❑ Le rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA aboutira à la constitution d'un **groupe fort, mondial mais de culture européenne**
- ❑ Lagardère SA pourra compter sur un **actionnaire solide**, gage de **stabilité** et de **soutien à l'héritage culturel et industriel du Groupe**, afin d'assurer la poursuite de sa croissance et le **développement de ses activités** sur le long terme

CALENDRIER

9 juin 2022

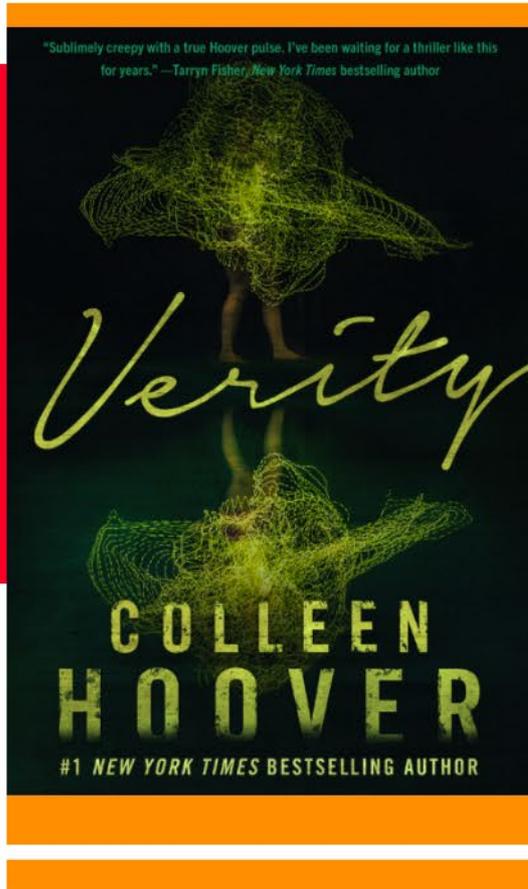
Clôture de l'offre publique amicale initiée par Vivendi SE qui détient désormais plus de 57% du capital social et plus de 48% des droits de vote (plafonnés à environ 22,8% jusqu'à l'approbation des autorités de concurrence)

24 octobre 2022

Dépôt formel par Vivendi SE de la notification du projet de rapprochement avec Lagardère SA auprès de la Commission européenne

14 juin 2023

Date annoncée pour la décision de la Commission européenne



Lagardère

Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire / 18 avril 2023

RÉSULTATS ANNUELS 2022

Sophie Stabile

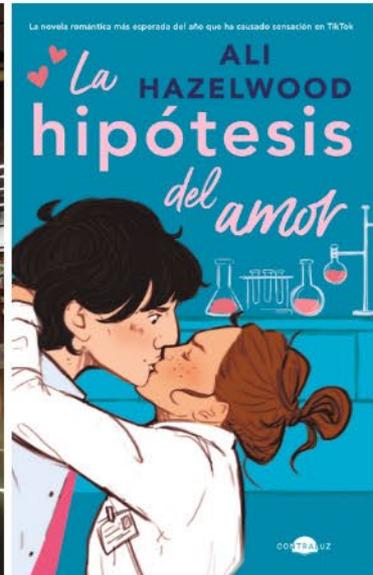
Directrice Financière Groupe

SOMMAIRE

I. Performance 2022 par branche

II. Résultats 2022 du Groupe

III. Chiffre d'affaires au premier trimestre 2023



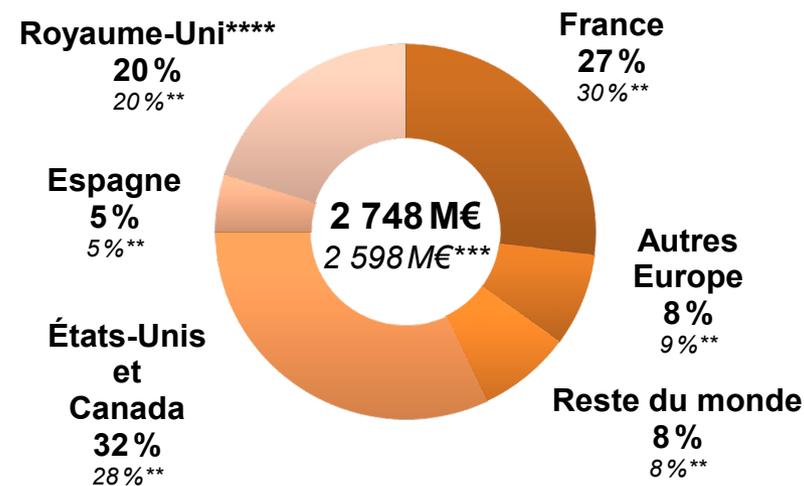
PERFORMANCE 2022 PAR BRANCHE

MAINTIEN D'UN TRÈS HAUT NIVEAU D'ACTIVITÉ DANS UN CONTEXTE DE REPLI MONDIAL DU MARCHÉ

Évolution du chiffre d'affaires de 2019 à 2022

(M€)	2019	2020	2021	2022	2022 vs 2021*
	2 384	2 375	2 598	2 748	-1,9%

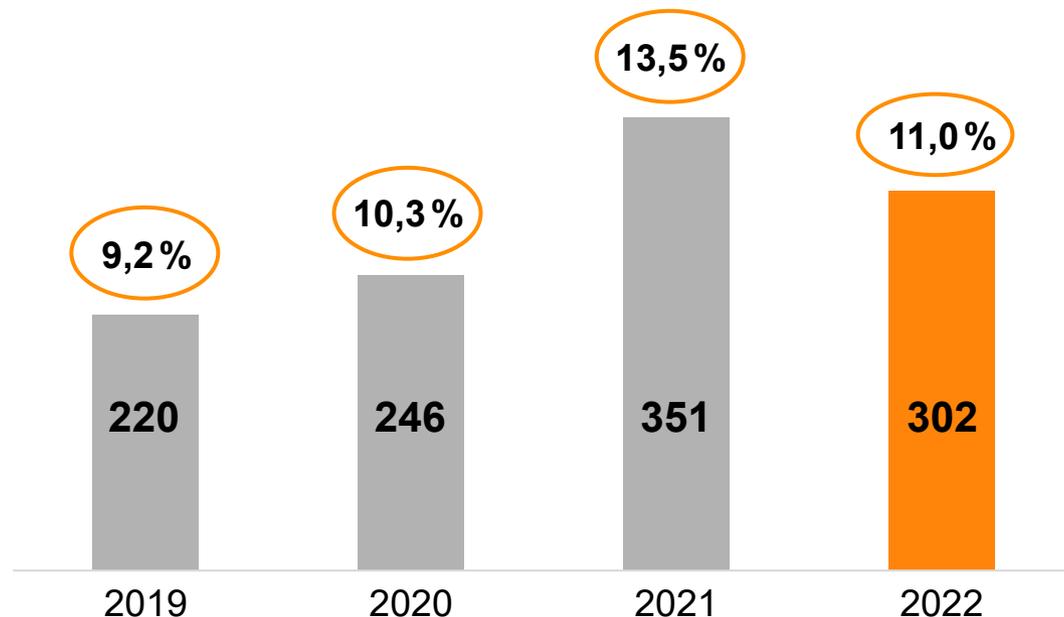
Chiffre d'affaires 2022 par zone géographique



- Après une performance exceptionnelle en 2021, le **chiffre d'affaires s'est maintenu à un niveau historique**.
- **Les best-sellers** aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France ont été les moteurs de l'activité.
- **La branche a bénéficié de la diversité de ses segments d'activité et de son profil international**.
- **Effet positif des adaptations Netflix** au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis **et de la visibilité sur les réseaux sociaux** (notamment TikTok).

LA PROFITABILITÉ DEMEURE À UN NIVEAU RECORD APRÈS UNE ANNÉE 2021 EXCEPTIONNELLE

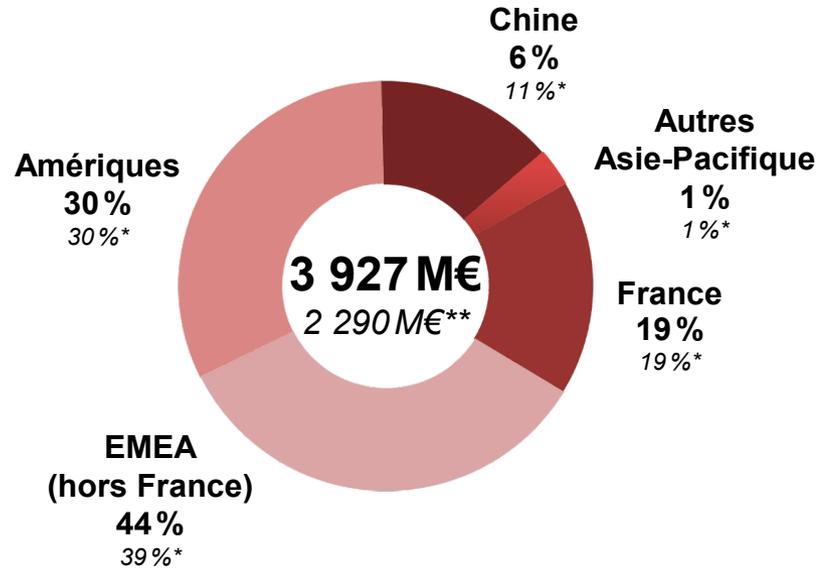
Évolution du Résop (M€) et de la marge opérationnelle (%) depuis 2019



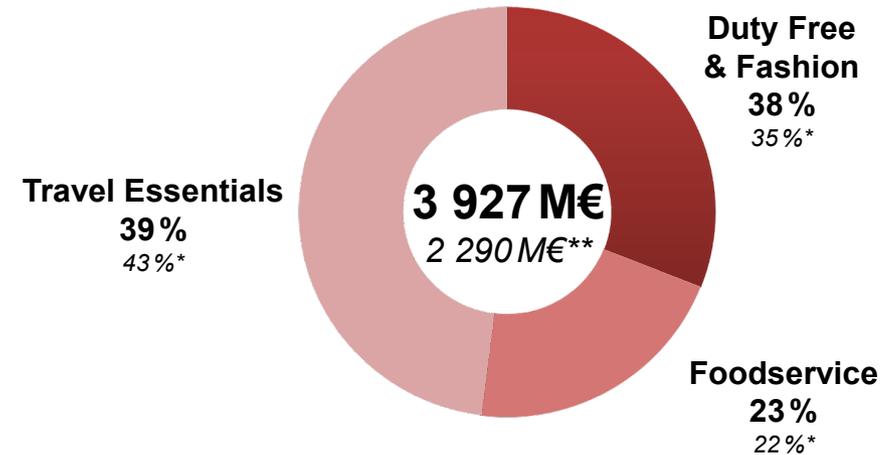
- **Profitabilité de 11 % en 2022**, en ligne avec les perspectives et bien supérieure à celle de 2019 avant la pandémie de Covid-19 (9,2%).
- **Marge opérationnelle par rapport à 2021 affectée par :**
 - la baisse du chiffre d'affaires à données comparables ;
 - l'inflation (coûts du papier et frais d'impression, frais de transport et de personnel) atténuée par les initiatives opérationnelles (y compris les augmentations de prix de vente).

EN 2022, LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL A ÉTÉ PORTÉE PAR SON IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ET SES TROIS SEGMENTS D'ACTIVITÉS

Chiffre d'affaires 2022 par zone géographique



Chiffre d'affaires 2022 par activité

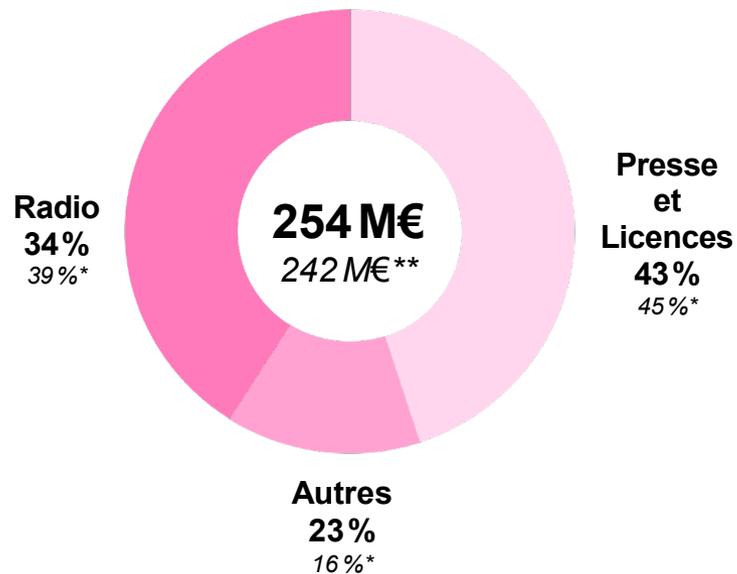


- **Redressement spectaculaire (+65,4% vs 2021***)** porté par la reprise du Duty Free, le fort rebond du trafic aérien touristique et domestique/régional ainsi que par la diversité favorable des implantations de la branche en Europe, aux États-Unis et au Canada.
- **Réouverture des vols transatlantiques**, les touristes américains profitant de l'évolution du taux de change.
- Le trafic aérien domestique et international des passagers chinois est très perturbé par la politique zéro-Covid.

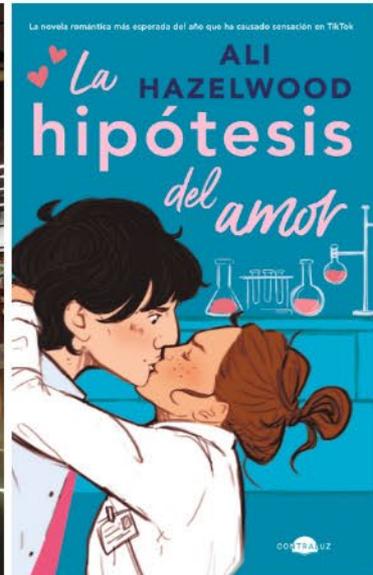
* % du chiffre d'affaires de l'exercice 2021. / ** Chiffre d'affaires de l'exercice 2021. / *** En données comparables.

CROISSANCE DES AUTRES ACTIVITÉS

Chiffre d'affaires 2022 par activité



- **Croissance du chiffre d'affaires de +5,1 % vs 2021***.**
 - Performance stable de la **Presse**.
 - Hausse de l'activité de **Lagardère Live Entertainment (LLE)** grâce à la réouverture des salles de spectacles.
 - Repli du chiffre d'affaires des **Radios** lié à la baisse des audiences.
 - **Croissance des licences de la marque Elle** vs 2021.
- **Le Résop 2022 est à l'équilibre.**
 - Principalement dû à la **reprise des activités de LLE**.
 - **Objectif de réduction des coûts du Corporate atteint.**



RÉSULTATS 2022 DU GROUPE

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 2022

(M€)	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	7 211	4 439	5 130	6 929
Résop Groupe	378	(155)	249	438
Contribution des sociétés mises en équivalence*	6	(58)	1	13
Éléments non récurrents / non opérationnels	27	(336)	(184)	(131)
<i>Dont impacts de l'IFRS 16 sur les contrats de concession</i>	60	(17)	(25)	24
Résultat avant charges financières et impôts	411	(549)	66	320
Charges financières nettes	(53)	(76)	(64)	(74)
Charges d'intérêts sur les dettes de location	(85)	(74)	(68)	(61)
Résultat avant impôts	273	(699)	(66)	185
Impôts	(55)	31	(22)	(33)
Résultat des activités poursuivies	218	(668)	(88)	152
Résultat net des activités abandonnées**	(207)	(20)	2	35
Résultat net	11	(688)	(86)	187
Intérêts minoritaires	26	(28)	15	26
Résultat net – Part du groupe	(15)	(660)	(101)	161
Résultat net ajusté – Part du Groupe***	200	(330)	62	265

- **Résultat net – part du Groupe** à 161 M€, en forte hausse de 262 M€ par rapport à 2021.

* Avant pertes de valeur.

** Lagardère Sports.

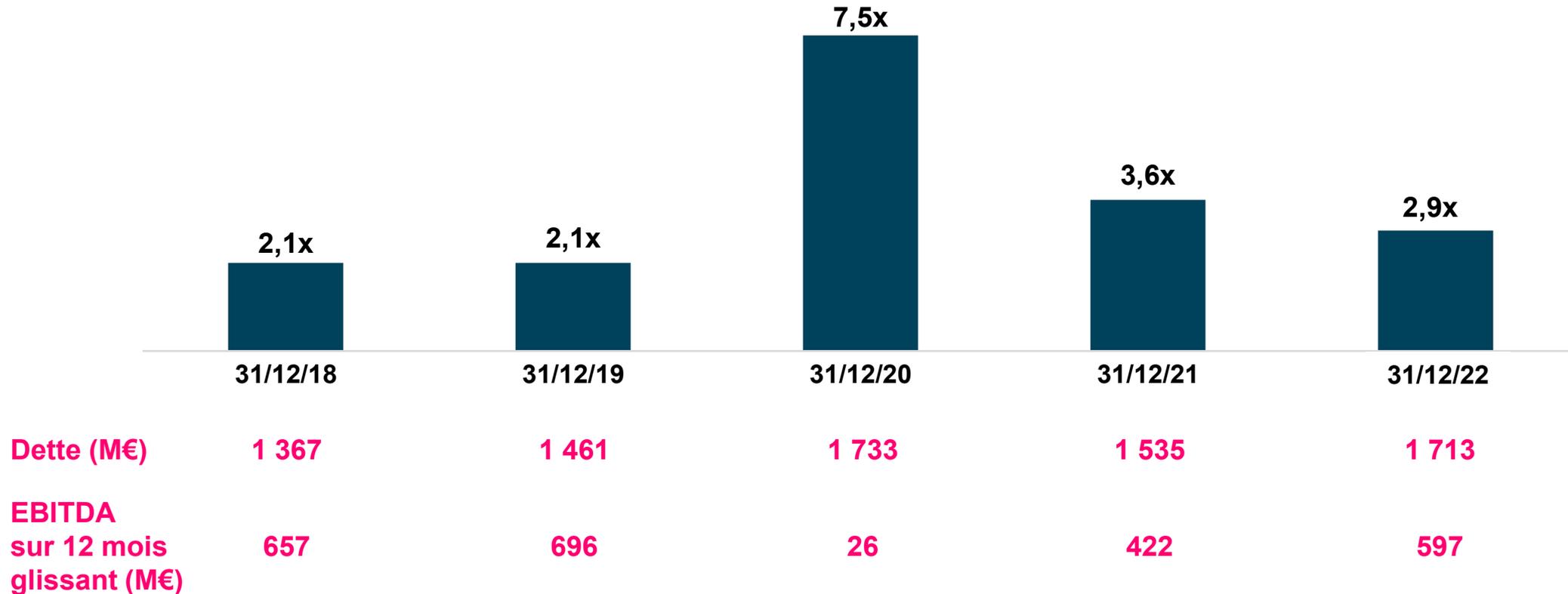
*** À l'exclusion de Lagardère Sports qui a été classée dans les activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5.

FLUX DE TRÉSORERIE GROUPE

<i>(M€)</i>	2019	2020	2021	2022
Flux générés par les opérations avant variations de BFR et avant impôts payés (MBA)	495	(32)	337	524
Variations du BFR	34	(17)	280	(73)
Impôts payés	(52)	(38)	(38)	(57)
Flux générés par les opérations	477	(87)	579	394
Achats/cessions d'actifs corporels et incorporels	(183)	(169)	(123)	(173)
Free cash-flow	294	(256)	456	221
<i>Dont free cash-flow avant variations du BFR</i>	260	(239)	176	294
Investissements financiers	(287)	(36)	(279)	(210)
Cessions d'actifs financiers	323	101	89	45
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	330	(191)	266	56
Dividende payé	(201)	(13)	(22)	(105)
Intérêts payés	(65)	(64)	(81)	(79)
Autres éléments	(158)	(4)	35	(50)
Variation de la dette nette	(94)	(272)	198	(178)

LE RATIO DE LEVIER A ÉTÉ RAMENÉ EN DESSOUS DE 3X À FIN DÉCEMBRE 2022

Effet de levier



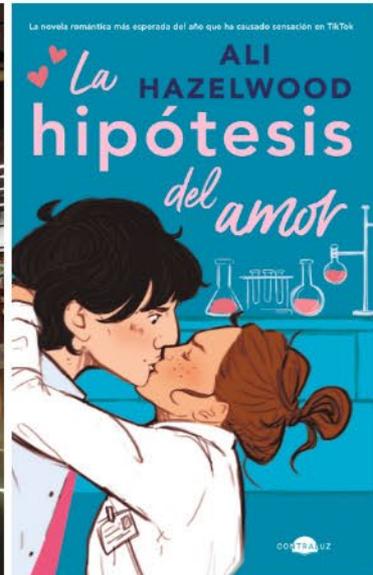
- **Le ratio de levier se normalise** grâce à un EBITDA qui s'élève à 597 M€ pour les 12 mois se terminant au 31 décembre 2022.

DIVIDENDE ORDINAIRE AU TITRE DE L'EXERCICE 2022

Distribution de dividende (€/action)

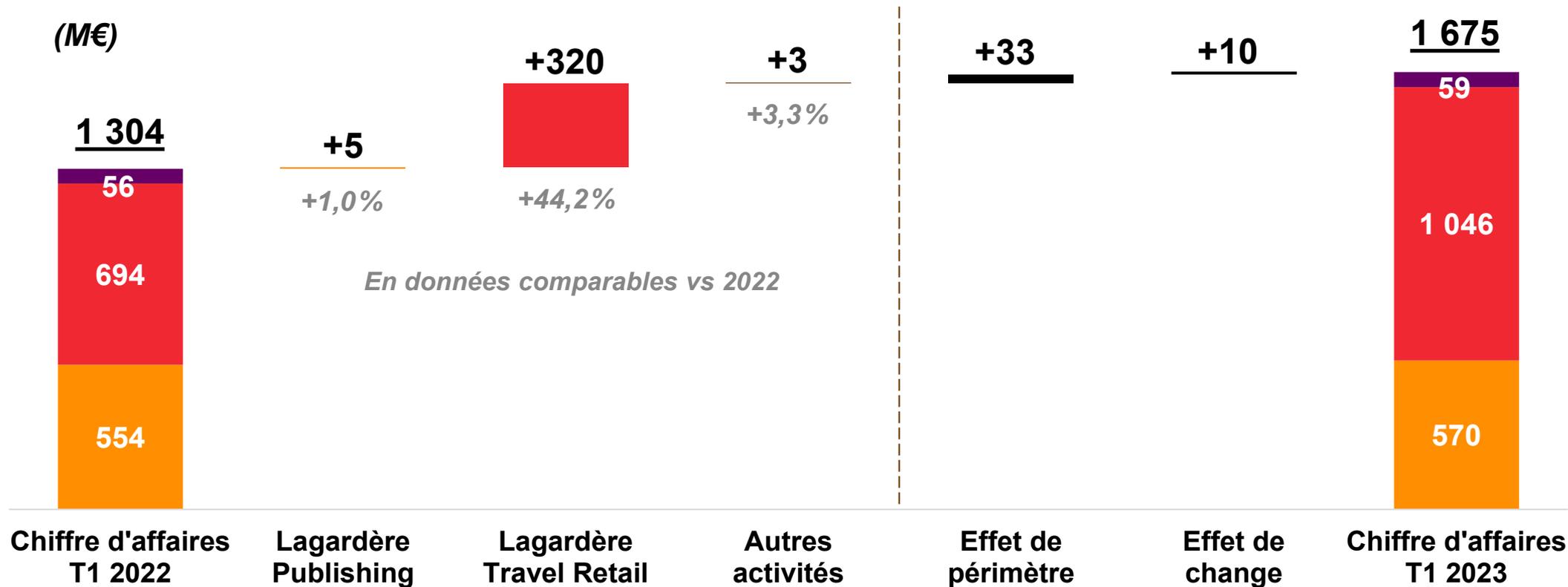


* Résolution de distribution d'un dividende proposée par le Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2022.

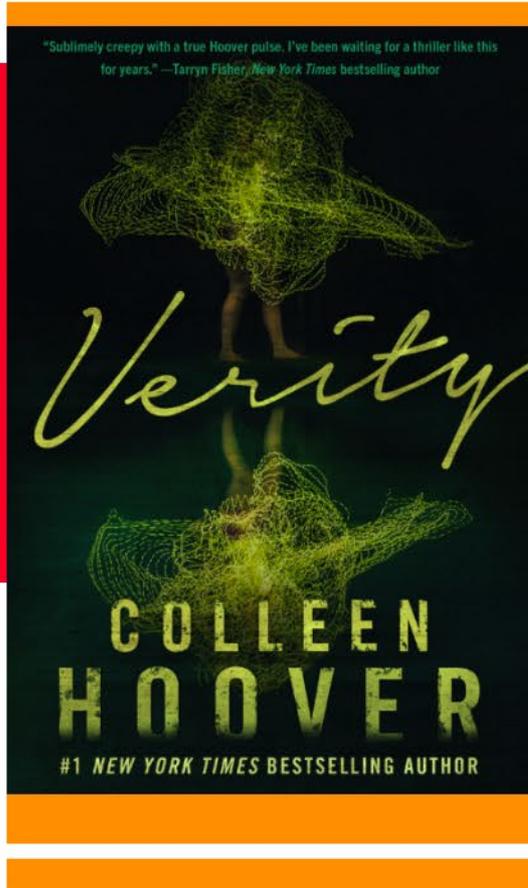


CHIFFRE D'AFFAIRES AU PREMIER TRIMESTRE 2023

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AU PREMIER TRIMESTRE 2023



- Chiffre d'affaires en hausse de +28,4% en données consolidées et de +24,4% en données comparables.



Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire / 18 avril 2023

Lagardère

LA RSE AU SEIN DU GROUPE LAGARDÈRE BILAN 2022-2023

Pauline Hauwel
Secrétaire Générale Groupe

TABLEAU DE BORD DES ENGAGEMENTS RSE

Quatre engagements en lien avec les Objectifs de Développement Durable des Nations unies



ENVIRONNEMENT

1. Limiter l'empreinte environnementale des produits et services

- Réduction de l'empreinte carbone
- Gestion responsable du cycle de vie du papier
- Lutte contre le gaspillage alimentaire
- Réduction du plastique, éco-conception

SOCIÉTAL

3. Partager la diversité sociale et culturelle des activités avec le plus grand nombre

- Accès à la connaissance et au divertissement
- Sensibilisation au développement durable
- Engagement solidaire



SOCIAL

2. Placer l'humain au cœur de la stratégie

- Égalité femmes-hommes
- Engagement et fidélisation des talents
- Promotion de la diversité et de l'inclusion

ÉTHIQUE

4. Assurer une gouvernance éthique et responsable

- Vigilance sur la chaîne de valeur
- Lutte contre la corruption
- Protection des données personnelles



1. LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

1.1 FIXER UNE TRAJECTOIRE CLIMATIQUE AMBITIEUSE

Engagements

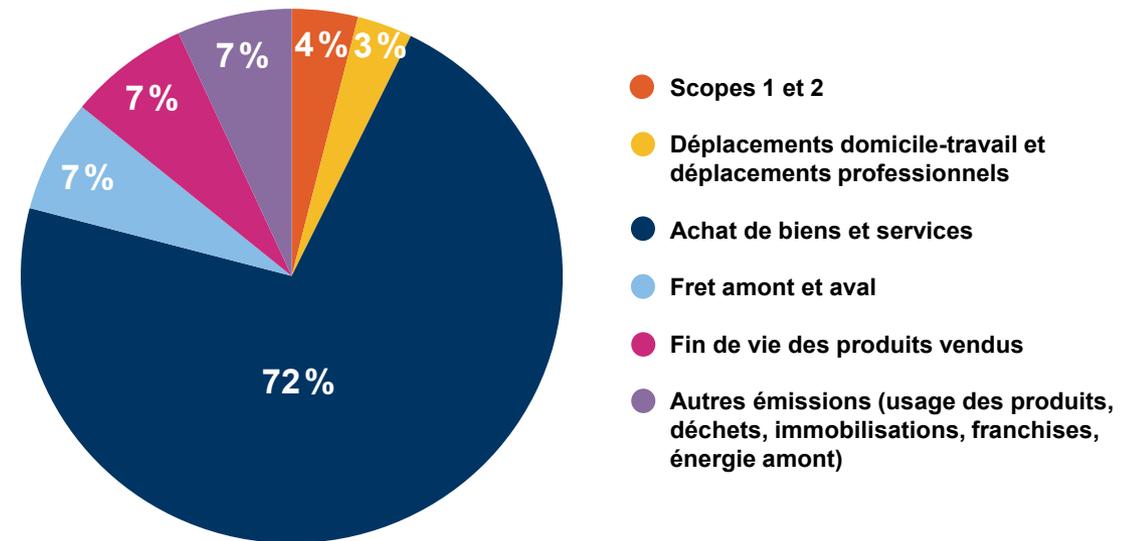
- Le groupe Lagardère s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de près de 30% d'ici 2030 par rapport à 2019, en ligne avec l'Accord de Paris
- Le groupe Lagardère entend aussi contribuer à l'atteinte du net zéro émission en 2050

Plans d'action

- **Leviers d'action transverses (scopes 1 et 2 et postes déplacements salariés) :** efficacité énergétique des bâtiments, électrification des parcs automobiles, recours à l'électricité renouvelable (100% d'ici 2025), forfaits mobilité durable, télétravail, etc.
- **Leviers d'actions spécifiques des branches pour le scope 3**

Les émissions du groupe Lagardère sont de 1 457 ktCO₂e (en 2019)

Répartition des émissions du Groupe par grands postes d'émissions



Résultats 2022

Intensité carbone : 4,24 TeqCO₂/ ETP*
(tonnes équivalent CO₂ par équivalent temps plein)

* Scopes 1, 2 et déplacements salariés

1. LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

1.2 ASSURER UN CYCLE RESPONSABLE DU PAPIER

Engagements

- Limiter la déforestation
- Préserver les ressources naturelles
- S'assurer de la traçabilité des fibres de bois utilisées
- **Objectif 2030 : 30% de réduction du taux de pilon**

Plans d'action

- Approvisionnement en papier certifié et/ou recyclé des livres et magazines
- Programme de vérification spécifique des fibres des papiers achetés en Asie
- Certification ISO 14001 de la majorité des papetiers
- Optimisation du taux de gâche et choix de grammage plus fin
- Développement de l'impression à la demande



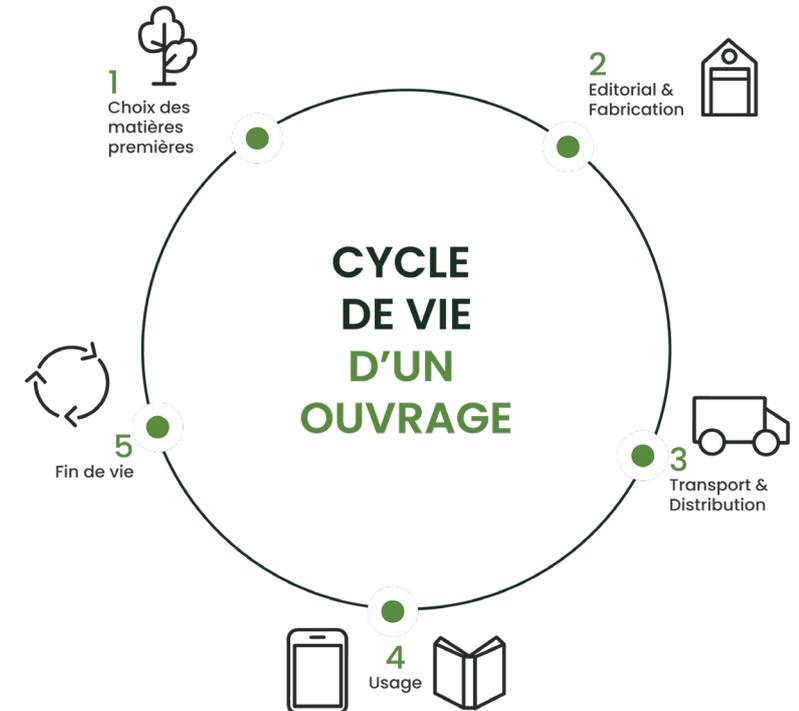
hachette s'engage pour l'environnement en réduisant l'empreinte carbone de ses livres. Celle de cet exemplaire est de : 300 g éq. CO₂
Rendez-vous sur www.hachette-durable.com



PAPIERS CERTIFIÉS
PAR DE GRANDS
LABELS

Résultats 2022

- 99 % des papiers achetés ou fournis sont d'origine certifiée et/ou recyclée
- Accroissement du catalogue de livres pour l'impression à la demande (123 938 livres en France)



1. LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

1.3 LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Engagements

- Optimiser la production
- Préserver les aliments
- Transformer les pertes
- Transférer les invendus
- **Objectif 2024 : 80% du chiffre d'affaires Foodservice généré dans des pays ayant mis en place un système de mesure des déchets et des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire**

Plans d'action

- **Optimisation** : produits saisonniers moins périssables, production sur site, déploiement progressif d'un système de mesure
- **Préservation des aliments**
- **Prévention du gaspillage**
- **Transformation des pertes**
- **Transfert des invendus**

Résultats 2022

65% : part du chiffre d'affaires Foodservice généré dans des pays ayant mis en place un système de mesure des déchets et des initiatives de réduction du gaspillage alimentaire



1. LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES

1.4 RÉDUIRE LA POLLUTION PLASTIQUE ET FAVORISER L'ÉCO-CONCEPTION

Engagements

- Éliminer le plastique à usage unique
- Basculer sur des consommables éco-responsables chez Lagardère Travel Retail
- **Objectif 2024** (Lagardère Travel Retail) : **100% du chiffre d'affaires Foodservice généré dans des pays ayant adopté des consommables responsables et supprimé le plastique à usage unique**
- **Objectif 2030** (Hachette Livre) : **réduction de 25% de l'utilisation de plastique en France**

Plans d'action

Hachette Livre en France

(le chantier plastique va être étendu à l'international à partir de 2023)

- Cartographie des différents types de plastique et fixation d'une trajectoire de réduction pour 2030
- Une centaine d'actions organisées en quatre piliers : réduction des volumes, amélioration du mix, structuration pour le déploiement de la démarche, implication de l'éco-système

Lagardère Travel Retail

- Suppression du plastique pour tous les consommables dans la restauration
- Recherche de matériaux alternatifs pour les sacs en plastique

Résultats 2022

95% : part du chiffre d'affaires Foodservice généré dans des pays ayant adopté des consommables responsables et supprimé le plastique à usage unique



2. PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

2.1 ASSURER L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET LA DIVERSITÉ AU SEIN DES ÉQUIPES

Engagements

- Assurer l'égalité professionnelle femmes-hommes
- Lutter contre le sexisme
- Lutter contre les discriminations, promouvoir la diversité et l'inclusion
- **Objectif 2024 : 45% de femmes parmi les top exécutifs (atteint dès 2022 avec deux ans d'avance)**

Plans d'action

Groupe

- Engagement dans StOpE (lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise) en France et signature des WEP au niveau international.
- Existence du Réseau LL en France
- Formations management de la diversité et lutte contre le sexisme

Branches

- Outils d'autodiagnostic sur tous les stéréotypes (Hachette Livre)
- Programme Changing the Story chez Hachette UK
- Mission Handicap, manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées en entreprise (Hachette Livre)



Résultats 2022

- 45% de femmes parmi les top exécutifs et 60% parmi les managers
- 92/100 à l'index pondéré d'égalité professionnelle en France
- 13% de collaborateurs BAME* chez Hachette UK (objectif : 15% en 2024)
- 31% des managers formés à la diversité et à l'inclusion
- 4^e place au Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF120

* Black, Asian and minority ethnic

- Signature charte de la diversité chez Elle International
- Partenariat Nos quartiers ont des Talents (Hachette Livre et Lagardère News)
- Programme disability confident (Hachette UK, Lagardère Travel Retail UK)

2. PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

2.2 RENFORCER L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION DES TALENTS

Engagements

- Favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie privée
- Développer la mobilité interne
- Développer les compétences et les capacités d'innovation
- Mesurer le niveau d'engagement des équipes

Plans d'action

Groupe

- Développement du télétravail

Lagardère Travel Retail

- Enquêtes d'engagement Gallup depuis 2018
- Séminaires internes réguliers
- Plateforme de e-learning Toknow en France

Hachette Livre

- Dons de jours (notamment pour les aidants)
- Programme Hachette Innovation Program, challenge HIP

Résultats 2022

- 12,3 heures de formation par salarié en moyenne
- 63% salariés couverts par une enquête d'engagement



3. PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS AVEC LE PLUS GRAND NOMBRE

3.1 FAVORISER L'ACCÈS À LA CONNAISSANCE ET AU DIVERTISSEMENT

Engagements

- Accès à l'éducation, à la connaissance et au divertissement
- Accessibilité des contenus aux personnes en situation de handicap
- Promotion de la lecture et de la diversité culturelle
- Défense de la liberté d'expression et du pluralisme des idées

Plans d'action

Hachette Livre

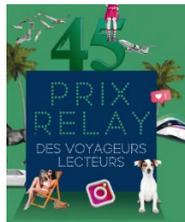
- Lancement de la Fondation Hachette Livre pour la lecture en 2022
- Développement du livre audio (+ de 20 000 en 2022)
- Signature de la charte de l'édition en format accessible (France, États-Unis et Royaume-Uni)
- Actions de promotion de la lecture (exemple : Le Camion qui Livre du Livre de Poche)
- Dialogue Books : maison d'édition dédiée aux voix sous-représentées, devient une maison d'édition à part entière en 2022 chez Hachette UK

Lagardère Travel Retail

- Événements de promotion de la lecture
- Prix Relay des voyageurs
- Partenariat avec le Festival de la BD d'Angoulême
- Partenariat de Relay en France avec Reporters sans frontière

Lagardère Live Entertainment

- Mise en place d'outils adaptés à l'accueil des publics présentant des besoins sensoriels spécifiques à l'Arkéa Arena
- Mise à disposition de kits sensoriels gratuits



Résultats 2022

99 % des livres numériques édités par Hachette Livre accessibles aux personnes en situation de handicap

3. PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS AVEC LE PLUS GRAND NOMBRE

3.2 SENSIBILISER AUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Engagements

- Participer à la sensibilisation aux grands enjeux de société grâce aux contenus éditoriaux (livres, magazines, radios) et publicitaires
- Participer à l'éducation aux enjeux climatiques

Plans d'action

En interne

- Académie de la RSE du Réseau LL (13 conférences depuis son lancement)
- Lagardère Travel Retail : concours Go Green, réseau des « local heroes » pour PEPS (programme de RSE international)
- Hachette Livre : semaine de l'éco-conception, éco-challenge
- Lagardère News et Lagardère Live Entertainment : Semaine du développement durable

Résultats 2022

+ de 300 pages de contenus « verts » dans *Paris Match* et *Le Journal du Dimanche*

En externe

- Signature du contrat média climat le 30 juin 2022 par Lagardère News pour les radios et la publicité
- Extension de l'engagement du contrat média climat de la radio aux magazines et à la presse
- Définition d'un contenu « vert » par Lagardère News et mise en place d'un suivi du temps d'antenne consacré à ces contenus
- Lagardère Publicité : calculatrice carbone pour les campagnes publicitaires et offres commerciales adaptées : « Écho label » et « Consommons mieux »
- Trophées Europe 1 de l'Avenir récompensant les talents, associations ou entreprises innovantes qui s'engagent et contribuent à changer le monde de demain



3. PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS AVEC LE PLUS GRAND NOMBRE

3.3 S'ENGAGER DANS DES ACTIONS DE SOLIDARITÉ

Engagements

Développer des partenariats et des actions de mécénat qui soient à la fois :

- des soutiens à des communautés ou des populations défavorisées
- des vecteurs de culture et d'éducation pour des publics fragilisés
- des actions fédératrices pour les collaborateurs au service de causes sociétales qui donnent du sens à leur présence chez Lagardère

Plans d'action

De nombreux partenariats en France et à l'étranger

- **Hachette Livre**
Dons de livres aux écoles, mentorats, etc.
- **Lagardère Travel Retail**
Reporters sans frontières, Action contre la faim, Journée Give a Day en Bulgarie
- **Lagardère News**
Espaces gracieux publicitaires au profit d'associations

De nombreuses actions soutenues par la Fondation Jean-Luc Lagardère et la Fondation Hachette pour la lecture

**Résultats
2022**

351 lauréats primés par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990



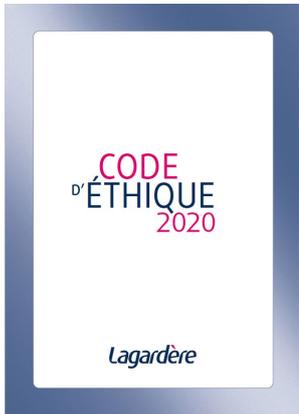
Collaborateurs de Lagardère Travel Retail participant à l'événement sportif caritatif Teribear (Prague, République tchèque)

4. ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

4.1 ASSURER UNE CHAÎNE DE VALEUR RESPONSABLE

Engagements

- Conformité avec la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre
- Politique d'achats responsables
- **Objectif 2025 : 80 % de la dépense fournisseurs à risques évalués par EcoVadis**



Plans d'action

- Cartographie des risques liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants
- Charte fournisseur responsable, soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe
- Collaboration avec EcoVadis pour l'évaluation des fournisseurs à risques
- Plateforme Ethics Line
- Code d'éthique du groupe Lagardère

Résultats 2022

50 % de la dépense fournisseurs à risques évalués par EcoVadis (31 % en 2021)



4. ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

4.2 LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Engagements

- Respect du devoir de vigilance et de la loi Sapin
- Principe de tolérance zéro

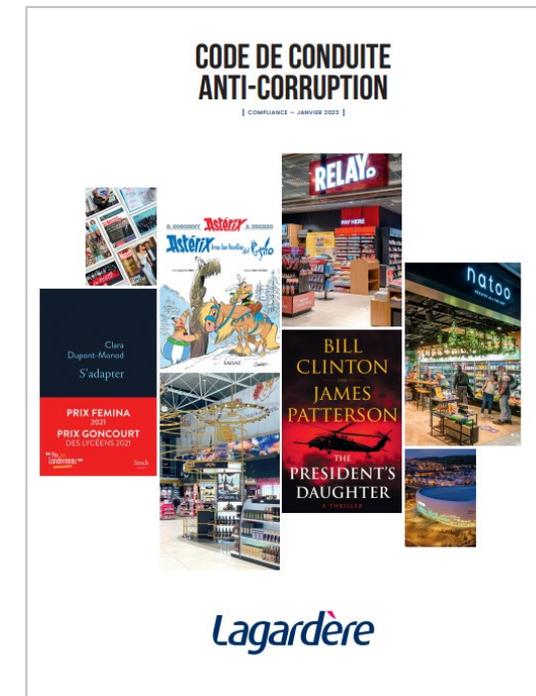
Plans d'action

- Programme de Compliance depuis 2013
- Formations de lutte anti-corruption
- Déploiement d'une plateforme de e-learning



Résultats 2022

Déploiement d'un **code de conduite anti-corruption** multi-langues



4. ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

4.3 PROTÉGER LES DONNÉES PERSONNELLES

Engagements

- Respect de la vie privée et des données personnelles (abonnés, voyageurs, internautes, etc.)
- Mise en œuvre dès 2018 du règlement européen RGPD (règlement général de protection des données)

Plans d'action

- Mise en place en 2016 d'un DPO Groupe et de DPO au sein des branches (Data Protection Officer)
- Coopération entre la Direction des risques et la Direction des systèmes d'information et de la cybersécurité
- Programme de Compliance dédié
- Mise en place d'audits pour mesurer le niveau de sécurité informatique
- Programme de sensibilisation à la cybersécurité « Cyber et moi » à destination de l'ensemble des salariés

Résultats 2022

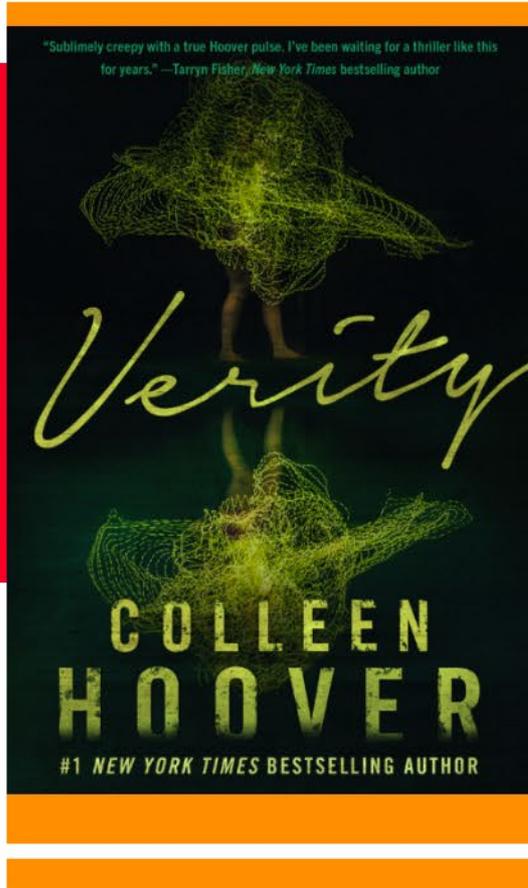
52,5% de maturité de la capacité défensive concernant la protection des données personnelles (index Groupe pondéré par les chiffres d'affaires)



PROGRAMME COMPLIANCE
LAGARDÈRE
PROTECTION DES DONNÉES
PERSONNELLES

VOLUME 1 : POLITIQUE ET CONCEPTS CLÉS

Septembre 2018 Programme Compliance Protection des Données - Politique & Concepts Clés



Lagardère

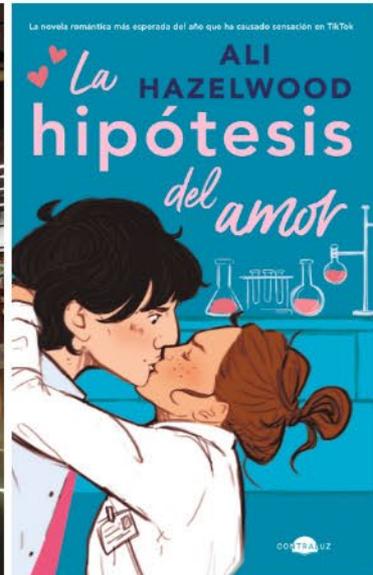
Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire / 18 avril 2023

GOUVERNANCE

Pierre Leroy, Censeur

Véronique Morali, Présidente du Comité d'Audit et du Comité *ad hoc*

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



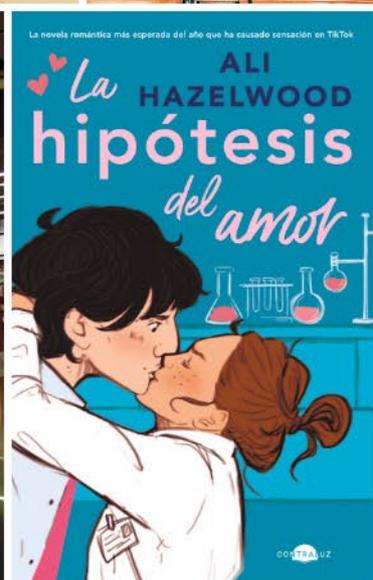
NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES

Pierre Leroy

NOMINATION DE DELOITTE & ASSOCIÉS EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES EN REMPLACEMENT DE ERNST & YOUNG ET AUTRES

Le mandat de Commissaire aux Comptes de Ernst & Young et Autres, nommé en 1987, a atteint la **durée maximale autorisée par la réglementation européenne**. Conformément à cette réglementation, la société Deloitte & Associés, proposée à l'Assemblée pour lui succéder, a été sélectionnée à l'issue d'un **processus d'appel d'offres** mené sous la responsabilité du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration





CONSEIL D'ADMINISTRATION

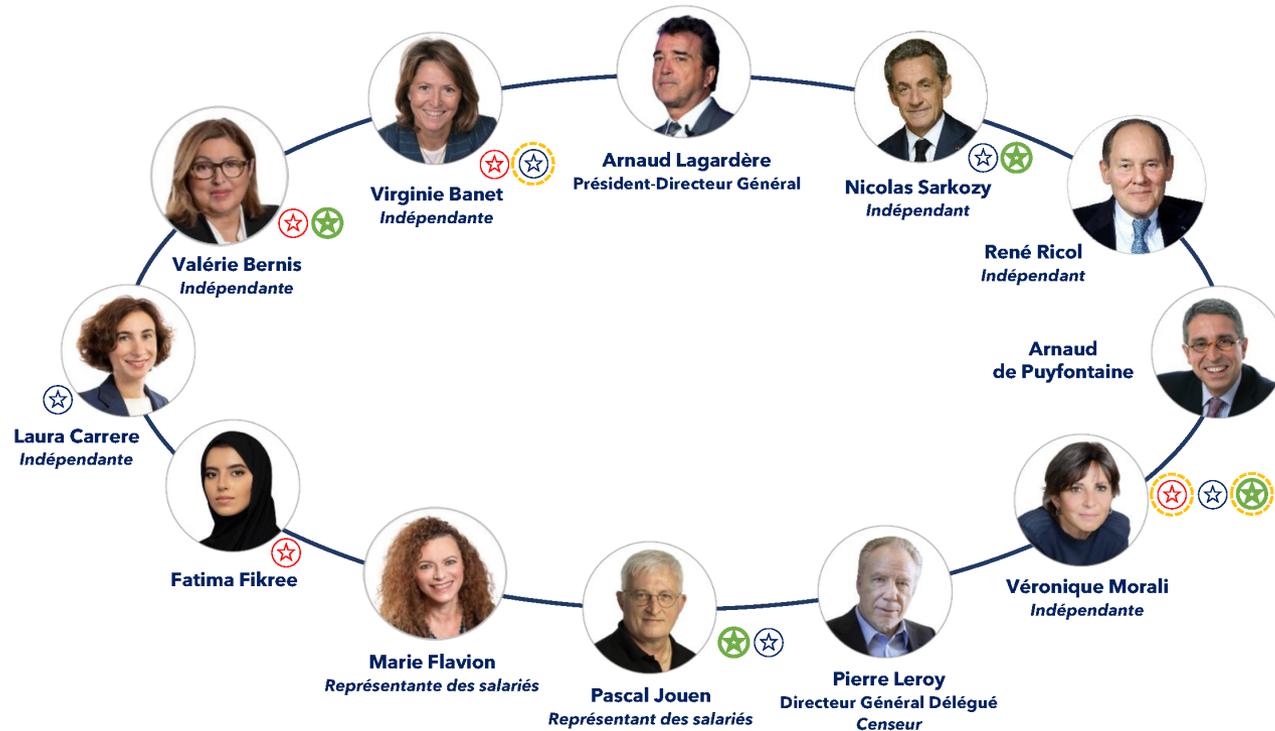
Pierre Leroy

STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE



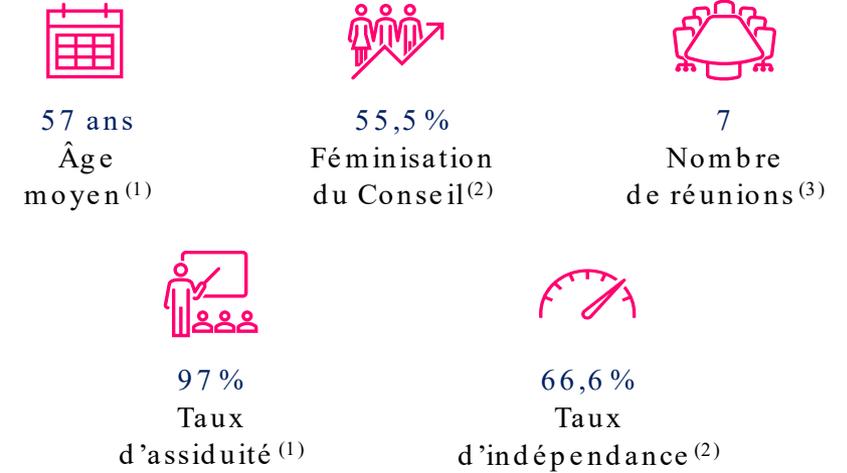
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

12 membres dont 2 Administrateurs représentant les salariés et 1 Censeur

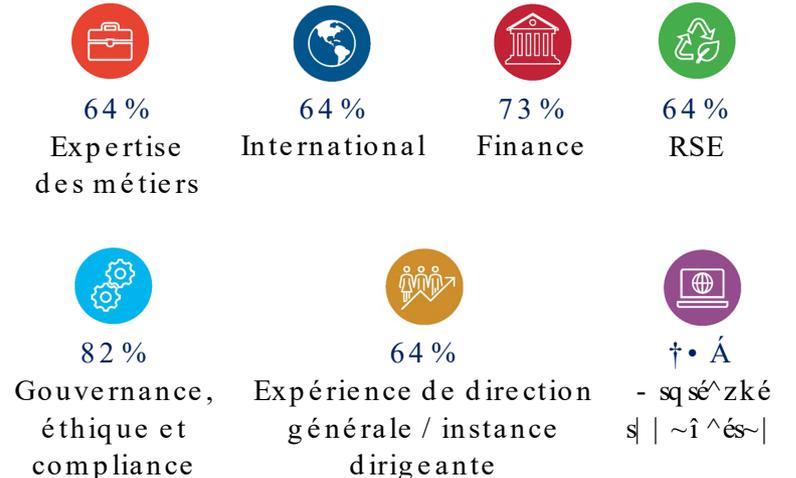


- Membres du Comité d'Audit
- Membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
- Membres du Comité ad hoc
- Présidente de Comité

CHIFFRES CLÉS



EXPERTISES DU CONSEIL ^{Ω æ}



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

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

Principaux travaux menés

Activité et finance du Groupe

- Examen et arrêté des **comptes annuels 2021 et semestriels 2022**
- Approbation du **rapport financier annuel 2021 et semestriel 2022**
- Approbation du **budget plan 2023-2025**
- Examen du **plan stratégique** du Groupe

Gouvernance, nominations et rémunérations

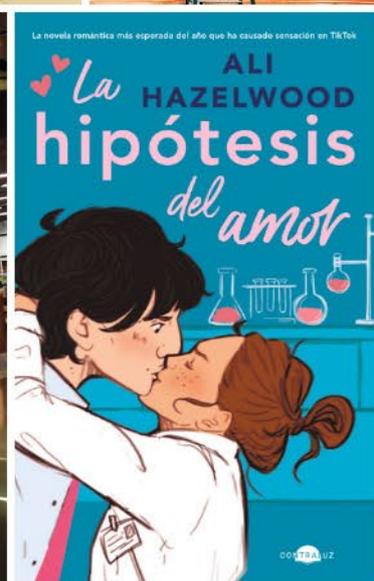
- **Évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités**
- Cooptation de **Monsieur René Ricol, en qualité d'Administrateur indépendant**, en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian et nomination en qualité de membre du Comité *ad hoc* en remplacement de Monsieur Arnaud Lagardère
- Désignation de **Monsieur Pascal Jouen, Administrateur représentant les salariés**, en qualité de membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genavre
- Détermination des **politiques de rémunération** du Conseil et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs
- **Livraison définitive des actions gratuites et de performance** arrivées en fin de période d'acquisition et **émission de plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2022**

RSE

- Examen **de la feuille de route RSE**, revue de la **stratégie climatique** et analyse des **risques et opportunités 2022**

Avis, autorisations et travaux divers

- **Avis motivé** sur le projet d'offre publique d'acquisition initié par Vivendi SE et **approbation de la note en réponse** et du document « Autres informations » établis par la Société dans ce cadre. **Suivi régulier du projet de rapprochement avec Vivendi SE**
- **Examen de l'exécution de la Convention d'Assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources** au cours de l'exercice 2021 et **autorisation de la conclusion d'un Avenant à la Convention d'Assistance**
- Mise à l'étude et suivi régulier du **projet de réorganisation de la détention et de la gouvernance du pôle radios du Groupe**

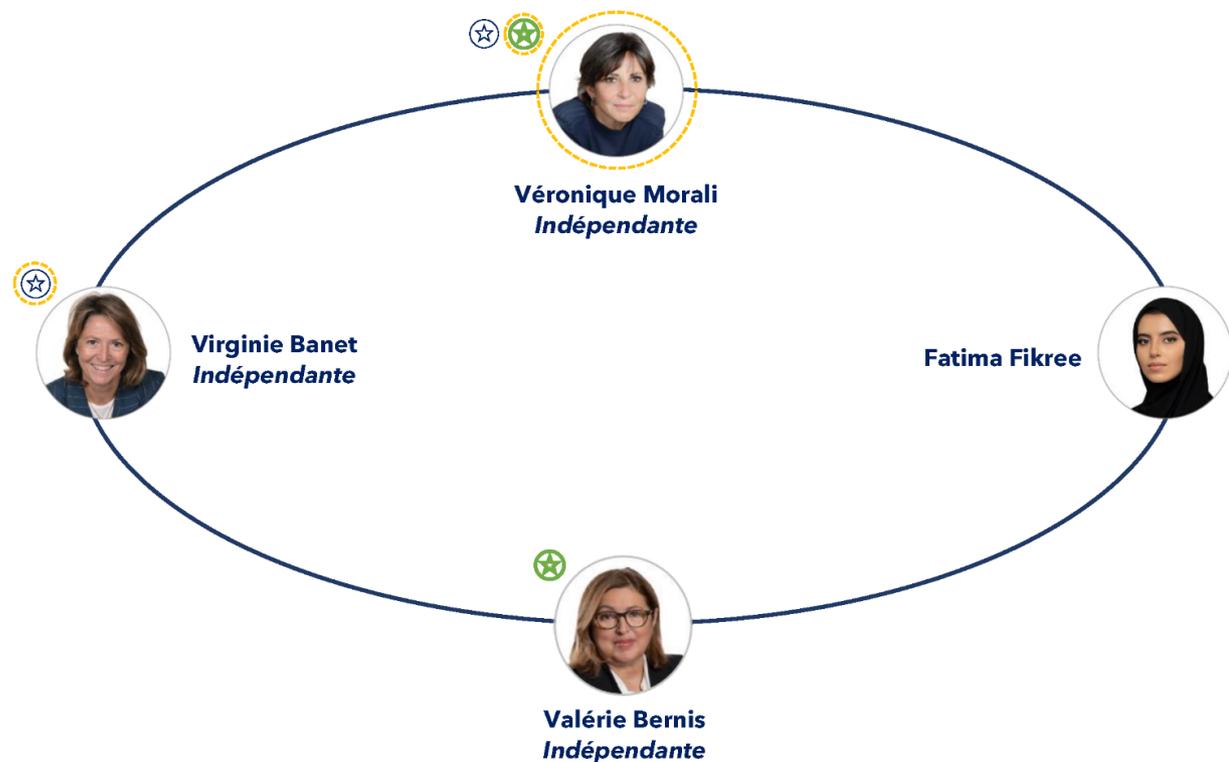


COMITÉ D'AUDIT ET COMITÉ AD HOC

Véronique Morali

COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

4 membres dont 3 Administratrices indépendantes



CHIFFRES CLÉS



100 %
Féminisation
du Comité



75 %
Taux
d'indépendance



8
Nombre
de réunions



97 %
Taux
d'assiduité



1
Présidente
indépendante



100 %
Expertise
financière

Présidente de Comité

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

Membres du Comité *ad hoc*

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT EN 2022

Principaux travaux menés

Finance

- **Revue des comptes sociaux et consolidés 2021 et semestriel 2022**, ainsi que de l'information financière du premier et du troisième trimestres 2022
- Revue du **rapport financier annuel 2021 et semestriel 2022**
- Revue du **processus d'élaboration de l'information financière**
- Revue de la **politique de remontée de la trésorerie**
- Revue de la **rémunération des Commissaires aux Comptes**
- Revue de la **synthèse des analyses a posteriori des dossiers d'engagements financiers** validés par le Comité Financier pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail
- Examen du **budget-plan 2023-2025**

Audit, contrôle interne et sécurité

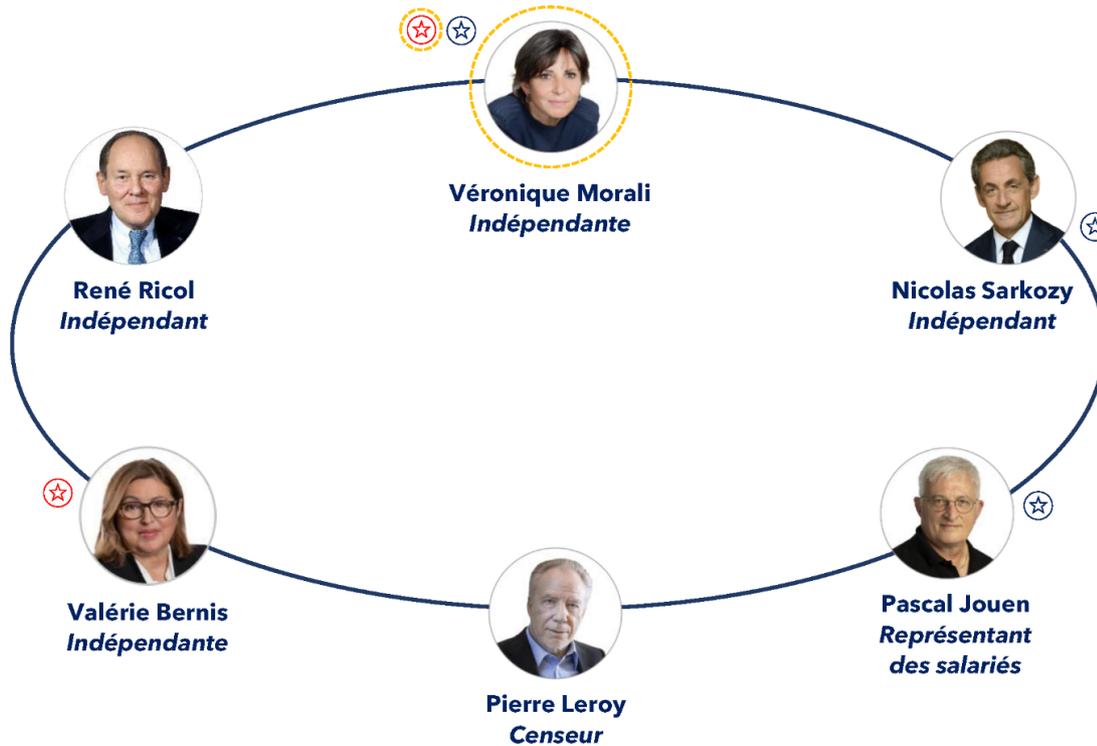
- Revue de l'**organisation de la supervision des risques et du contrôle interne** du Groupe, de la **cartographie des risques** et des résultats de la **campagne d'auto-évaluation du contrôle interne**, et de l'**avancement des programmes de Compliance**
- Examen de l'activité de l'**Audit interne** et du **plan d'audit 2022**
- Revue de la **sécurité des systèmes d'information** du Groupe

Autres

- Revue de la **politique fiscale** du Groupe
- Revue des **litiges** juridiques du Groupe
- Examen de l'**exécution de la Convention d'Assistance** et du **projet d'Avenant**
- Revue du **plan de transformation des infrastructures de Hachette Livre France**

COMPOSITION DU COMITÉ AD HOC

6 membres dont 4 Administrateurs indépendants, 1 Administrateur représentant les salariés et 1 Censeur



- Présidente de Comité
- Membres du Comité d'Audit
- Membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

CHIFFRES CLÉS

41 %
Taux d'indépendance (1)

100 %
Taux d'assiduité (2)

9
Nombre de réunions

100 %
Taux d'assiduité (2)

1
Présidente indépendante

1
Membre représentant les salariés

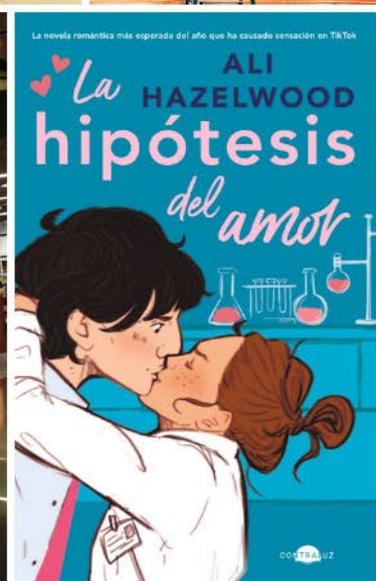
(1) Hors Censeur et Représentant des salariés

(2) Hors Censeur

ACTIVITÉ DU COMITÉ AD HOC EN 2022

Principaux travaux

- Examen des **termes et des conditions du projet d'offre publique** de Vivendi SE
- Suivi des **travaux de l'expert indépendant**
- Restitution complète des travaux **d'analyses et des conclusions de l'expert indépendant**
- Suivi général du **projet de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE**, notamment des processus vis-à-vis des autorités de concurrence et de l'Arcom
- Suivi du **processus d'information-consultation** du Comité de Groupe
- Préparation du **projet d'avis motivé sur le projet d'offre publique** de Vivendi SE
- Suivi de l'avancement du **projet de réorganisation du pôle radios du Groupe**

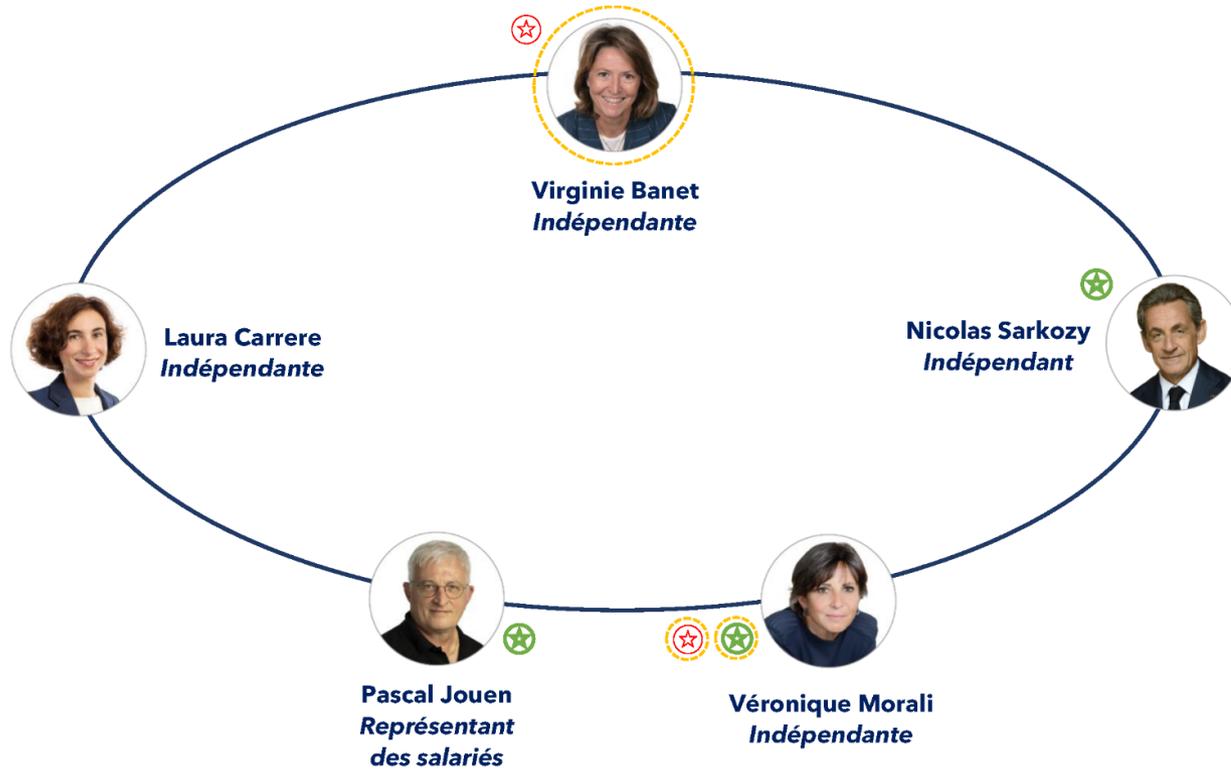


COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Virginie Banet

COMPOSITION DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

5 membres dont 4 Administrateurs indépendants et 1 Administrateur représentant les salariés



CHIFFRES CLÉS

75 %
Féminisation
du Comité ⁽¹⁾

100 %
Taux
d'indépendance ⁽¹⁾

6
Nombre
de réunions

100 %
Taux
d'assiduité

1
Présidente
indépendante

1
Membre
représentant
les salariés

Présidente de Comité

Membres du Comité d'Audit

Membres du Comité *ad hoc*

⁽¹⁾ Hors Représentant des salariés

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE EN 2022

Principaux travaux menés

Gouvernance

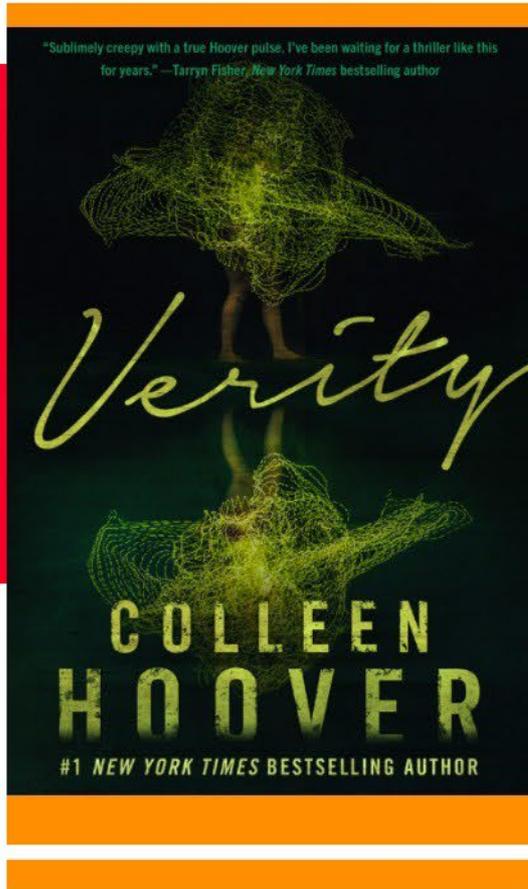
- Examen de la **composition du Conseil et de ses Comités** en termes de diversité, d'expérience et d'indépendance
- Revue de la politique de diversité du Groupe, notamment la **représentation équilibrée des femmes et des hommes**
- Revue des **plans de succession**
- Pilotage du **premier processus d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités**
- Recommandation sur la **cooptation de Monsieur René Ricol** en qualité d'Administrateur indépendant en remplacement de Monsieur Joseph Oughourlian
- Recommandation sur la **nomination de Monsieur Pascal Jouen** en qualité de nouveau membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en remplacement de Madame Noëlle Genaivre

Rémunérations

- Revue et recommandations sur la **politique de rémunération 2022** des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux
- Recommandation au Conseil d'Administration sur **les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2021** en application des politiques de rémunération 2021 approuvées
- Préparation des **plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2022**
- Suivi des travaux d'étude en vue de **l'attribution d'un plan élargi d'actions gratuites** dans le cadre du développement de l'actionnariat salarié

RSE

- Revue de la **politique RSE du Groupe**, des **principaux risques et opportunités RSE** et des grands axes de la communication RSE
- Revue du **bilan et de la trajectoire carbone** du Groupe
- Revue du processus d'élaboration de **l'information extra-financière** et examen des **indicateurs sociaux suivis et des notations extra-financières** de la Société



Lagardère

Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire / 18 avril 2023

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Ernst & Young et Autres
Représenté par
Sébastien Huet

Mazars
Représenté par
Simon Beillevaire et Romain Maudry

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

- **Rapport sur les comptes annuels**
(Document d'enregistrement universel : pages 314 à 316)
- **Rapport sur les comptes consolidés**
(Document d'enregistrement universel : pages 317 à 319)
- **Rapport spécial sur les conventions réglementées**
(Document d'enregistrement universel : pages 320 à 321 / Brochure de convocation : pages 53 et 54)
- **Rapports spéciaux sur les autorisations financières**
(Brochure de convocation : pages 55 à 57)

RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

▪ Résolution n°1

• Certification des comptes sans réserve

- « [...] les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice. »

• Point clé de l'audit

- Évaluation des titres de participation et créances rattachées à des participations.

(Document d'enregistrement universel : pages 314 à 316)

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

▪ Résolution n°2

• Certification des comptes sans réserve

- « [...] les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation. »

• Points clés de l'audit

- Évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée.
- Estimation des retours pris en compte dans la reconnaissance du chiffre d'affaires au sein de la branche Lagardère Publishing.

(Document d'enregistrement universel : pages 317 à 319)

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

▪ Résolution n°4

• Convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé

- Avenant à la Convention d'Assistance conclue entre Lagardère Capital (anciennement Lagardère Capital & Management) à laquelle s'est substituée Lagardère Management et Lagardère Ressources :
 - avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, la rémunération versée à Lagardère Management par Lagardère Ressources correspond 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.

• Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

- Accord de *Clean Team*, de confidentialité et de coopération conclu entre Lagardère SA et Vivendi SE.

(Document d'enregistrement universel : pages 320 à 321 / Brochure de convocation : pages 53 et 54)

RAPPORTS SPÉCIAUX SUR LES AUTORISATIONS FINANCIÈRES

▪ Résolutions n°14 à 22

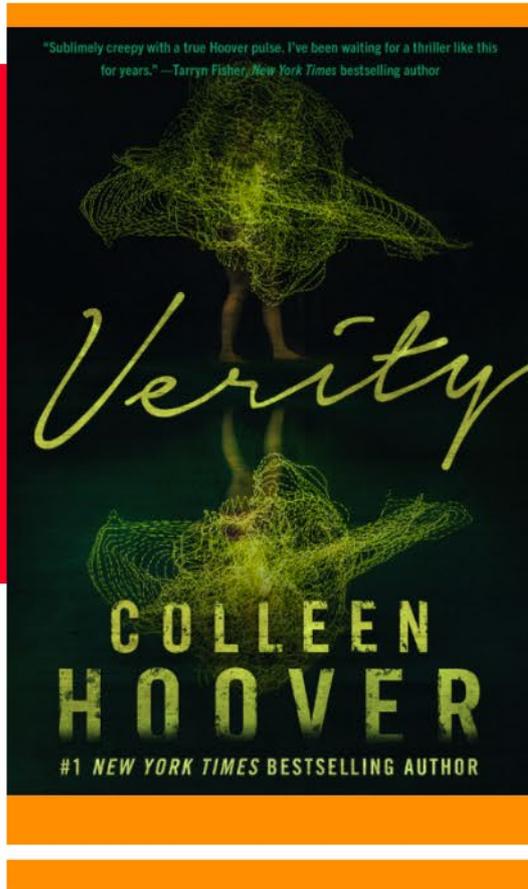
• Opérations concernées :

- émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription (résolutions n°14 à 21) ;
- émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (résolution n°22).

• **Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités et les informations données dans le rapport de votre Conseil d'Administration.**

• **Nous établirons, le cas échéant, des rapports complémentaires lors de l'utilisation de ces délégations.**

(Brochure de convocation : pages 55 à 57)



Lagardère

Assemblée Générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire / 18 avril 2023

PRÉSENTATION ET VOTE DES RÉSOLUTIONS

1^{re} RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022.**

2^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022.**

3^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Affectation du résultat social ; distribution d'un dividende.**

4^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation d'une convention réglementée visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce.**

5^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes pour une durée de six exercices.**

6^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux.**

7^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation de la politique de rémunération 2023 du Président-Directeur Général.**

10^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation de la politique de rémunération 2023 du Directeur Général Délégué.**

11^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation de la politique de rémunération 2023 des membres du Conseil d'Administration.**

12^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois, pour décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques 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^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **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^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Pouvoirs pour les formalités.**