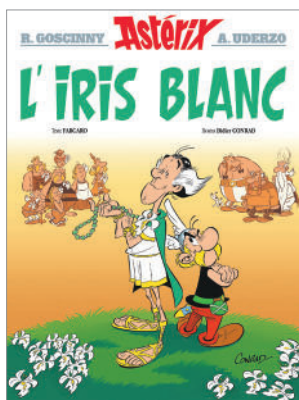
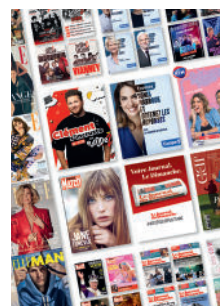
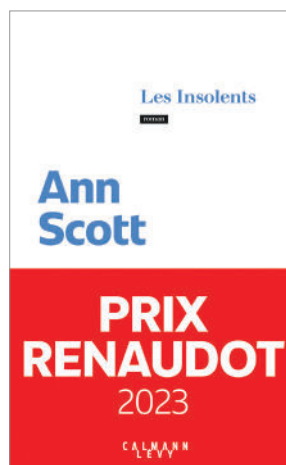
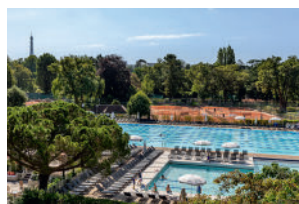


JEUDI 25 AVRIL 2024 À 10 HEURES

# BROCHURE DE CONVOCATION

Assemblée Générale ordinaire annuelle



Lagardère

---

# SOMMAIRE

---

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	1	<b>4</b> <b>ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE</b>	26
<b>1</b> <b>COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?</b>	2	<b>5</b> <b>PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS PROPOSÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	28
<b>2</b> <b>PRÉSENTATION DU GROUPE EN 2023 ET OBJECTIFS 2024</b>	8	<b>6</b> <b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	41
<b>3</b> <b>PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	24	<b>DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS</b>	45

## Lagardère SA

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

# MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

Notre Groupe a réalisé en 2023 une performance historique, en termes de chiffre d'affaires et de Résop, jamais atteinte depuis 15 ans. Porté par la réussite remarquable de nos deux principales activités, cet exercice exceptionnel atteste de la pertinence et de la puissance de notre modèle stratégique.

Ainsi, dans le prolongement des excellents résultats réalisés en 2022 et malgré un marché de l'édition moins favorable, Lagardère Publishing a su maintenir un haut niveau d'activité et de profitabilité grâce à ses positions de leader couplées à des succès éditoriaux majeurs dans l'ensemble de ses pays d'implantation et à un pilotage rigoureux de ses opérations. En outre, la branche a poursuivi sa stratégie de croissance externe ciblée dans l'édition (Mama Éditions) et ses marchés adjacents tels que les jeux de société (Catch Up Games).

Dans le contexte d'une reprise durable du trafic aérien amorcée en 2022 et forte de performances commerciales notables ayant permis d'étendre son réseau mondial de points de vente à travers la sécurisation de contrats clés et le gain de nombreux appels d'offres, Lagardère Travel Retail a enregistré une forte hausse de son chiffre d'affaires et un niveau de Résop sans précédent. En parallèle, la branche s'est renforcée dans le secteur du Foodservice avec l'acquisition de l'opérateur nord-américain Tastes on the Fly et l'intégration réussie du groupe Marché International.

Enfin, les Autres activités du Groupe ont bénéficié de la dynamique de Lagardère Live Entertainment qui a atteint un niveau record de chiffre d'affaires, tout en élargissant son offre au domaine de l'accueil et de la promotion locale de productions avec le rachat de Euterpe Promotion. Par ailleurs, les marques médias de référence de Lagardère News et de Lagardère Radio n'ont eu de cesse de se réinventer et de poursuivre leur transformation numérique afin de répondre aux challenges d'un marché en évolution permanente.

Je me réjouis particulièrement des dernières audiences d'Europe 1 qui a enregistré la meilleure progression des stations généralistes en un an.

Au cours de cet exercice, nous avons bien sûr également poursuivi le déploiement de nos engagements RSE. Sur le plan environnemental, chacune de nos activités a travaillé à la limitation de son empreinte carbone, selon ses spécificités et son contexte de croissance, et ce dans le cadre de la trajectoire de réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub> de -30 % d'ici à 2030. En outre, nous avons accéléré nos actions liées à la préservation des ressources naturelles, à la réduction des déchets et au recyclage. Ainsi, la démarche d'éco-conception de Hachette Livre a été récompensée par un trophée d'or décerné par Décideurs RH et Lagardère Travel Retail va bientôt parachever sa transition vers la suppression des sacs de caisse en plastique et des autres consommables à usage unique dans ses boutiques. De surcroît, les enjeux de la diversité, de l'inclusion et du handicap demeurent toujours nos priorités. Je suis particulièrement heureux et fier de notre progression continue en matière de féminisation des instances dirigeantes, avec 46 % de femmes parmi les top exécutifs du Groupe, au-delà des objectifs que nous nous étions fixés en 2021.

Ces performances financières et extra-financières sont le fruit de l'engagement collectif des femmes et des hommes de talent qui œuvrent quotidiennement dans plus de 40 pays à la réussite de notre Groupe qui n'a jamais été aussi fort qu'aujourd'hui. Plus que jamais, je souhaite tout particulièrement les remercier pour leur investissement sans faille et leur passion sur lesquels reposent les succès déjà accomplis et ceux encore à venir.

2023 restera également l'année de la finalisation tant attendue du rapprochement avec Vivendi et de l'ouverture d'un nouveau chapitre exaltant de l'histoire du Groupe. Nous pouvons désormais compter pleinement sur le soutien et la vision à long terme de notre actionnaire de référence et de la famille Bolloré, dont nous partageons la culture et les valeurs, qui sont de formidables atouts pour nous projeter dans l'avenir avec force et ambition.

Au regard de notre politique active d'investissement et dans une démarche de réduction de l'endettement net du Groupe, le Conseil d'Administration a décidé de proposer la distribution d'un dividende de 0,65 € par action à la prochaine Assemblée Générale du 25 avril 2024. C'est avec un plaisir réel que je vous retrouverai à cette occasion dans notre iconique Théâtre des Folies Bergère pour ce moment important d'information et d'échange.

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 jeudi 25 avril 2024**, 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 mardi 23 avril 2024 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 par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, 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 aux Folies Bergère 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 par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, 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 par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, 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 par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, 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* » (mardi 23 avril 2024 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 : <https://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 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 9h 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 lundi 8 avril 2024 à 9h00, heure de Paris et jusqu'au mercredi 24 avril 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](http://www.lagardere.com) et peuvent également être obtenus sur simple demande effectuée auprès de SGSS au plus tard le **vendredi 19 avril 2024** 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 lundi 22 avril 2024 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*



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

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE**  
aux Folies Bergère  
32 rue Richer, 75009 Paris  
jeudi 25 avril 2024 à 10h00  
**ANNUAL ORDINARY MEETING**  
at Folies Bergère  
32 rue Richer, 75009 Paris, France  
on Thursday April 25th, 2024 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** at 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"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>C</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"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>E</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"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>G</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"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>I</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"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>K</b>													

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 sur 1<sup>ère</sup> convocation / on 1<sup>st</sup> notification sur 2<sup>ème</sup> convocation / on 2<sup>nd</sup> notification  
22 avril 2024 / April 22, 2024

**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)

**I HEREBY APPOINT:** See reverse (4)  
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.

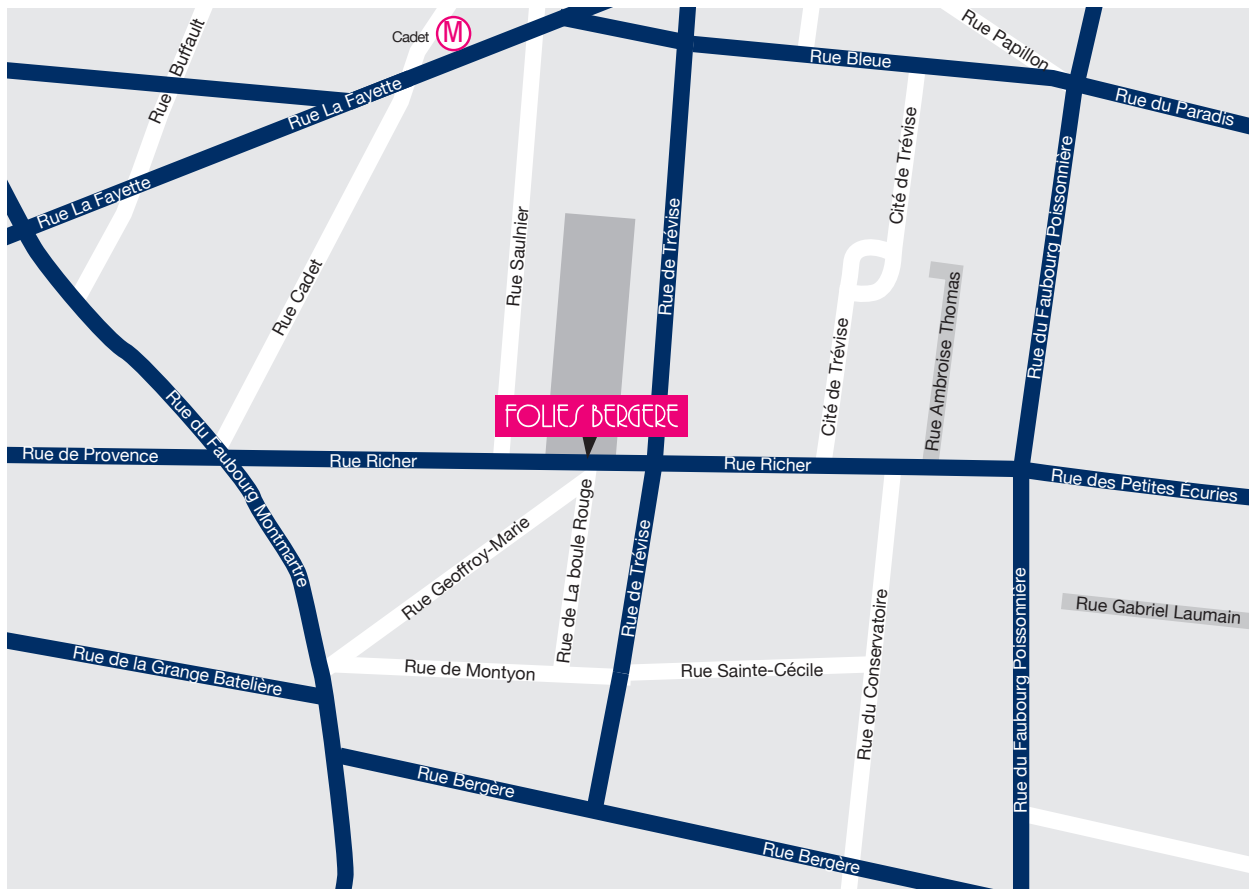
Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)  
Surname, first name, address of the shareholder (Changes regarding this information have to be notified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

**5** Date & Signature

Quel que soit votre choix, dater 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.**

**PARTICIPATION PHYSIQUE : COMMENT VOUS RENDRE À CETTE ASSEMBLÉE**



**En train et RER :** ligne A (Auber), ligne E (Magenta), lignes B et D (Gare du Nord).

**En métro :** ligne 7 (Cadet), lignes 8 et 9 (Grands Boulevard), ligne 12 (Notre-Dame-de-Lorette).

**En voiture :** parking Chauchat-Drouot (12-14, rue Chauchat).



---

## 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 AG2024@lagardere.fr au plus tard le **vendredi 19 avril 2024**, 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<sup>e</sup> (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 AG2024@lagardere.fr.

**POUR VOUS INFORMER**



**Rendez-vous sur**

**WWW.LAGARDERE.COM**

**Espace Assemblée Générale des Actionnaires 2024**



# PRÉSENTATION DU GROUPE EN 2023 ET OBJECTIFS 2024

## 2.1 EXPOSÉ SOMMAIRE DES RÉSULTATS EN 2023

### 2.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2023

Le groupe Lagardère réalise une année 2023 exceptionnelle en franchissant les 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires avec un Résop record de 520 M€.

Le Groupe enregistre une forte croissance de son chiffre d'affaires (+14,0 %) <sup>(1)</sup> et un Résop en hausse de 82 M€ par rapport à 2022.

**Lagardère Publishing** : croissance du chiffre d'affaires (+1,9 %) <sup>(1)</sup> sur une base élevée, malgré un marché peu porteur. Résop de 301 M€ avec une marge opérationnelle <sup>(2)</sup> de 10,7 % qui se maintient à un niveau historique.

**Lagardère Travel Retail** : excellente performance avec un chiffre d'affaires en hausse (+23,4 %) <sup>(1)</sup> porté par les activités en EMEA et le fort développement du réseau. Résop sans précédent à 245 M€.

Acquisitions clés de Marché International et de Tastes on the Fly.

**Autres activités** : chiffre d'affaires en recul (-3,3 %). Entrée en négociations exclusives avec LVMH à la suite d'une offre d'achat sur le titre *Paris Match*.

La proposition de dividende ordinaire est de 0,65 € par action <sup>(3)</sup>, compte tenu de la politique active d'investissement et dans une démarche de réduction de l'endettement net du Groupe.

#### Chiffres clés Groupe

Le Conseil d'Administration s'est réuni le 27 février 2024 pour arrêter les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2023, et a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024 la distribution d'un **dividende ordinaire** fixé à 0,65€ par action.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe en 2023 s'établit à 8 081 M€, soit une évolution de +14,0 % vs 2022 en données comparables.

Le **Résop Groupe** s'établit à 520 M€ en 2023 vs 438 M€ en 2022, en forte progression de +82 M€.

Le Résop de Lagardère Publishing s'élève à 301 M€ (vs 302 M€ en 2022) et celui de Lagardère Travel Retail à 245 M€ (vs 136 M€ en 2022).

Le **résultat avant charges financières et impôts (RACFI)** s'établit à 434 M€ en 2023, contre 320 M€ en 2022, et inclut des éléments non récurrents / non opérationnels pour -85 M€.

Le **résultat net ajusté – part du Groupe** <sup>(4)</sup> ressort à 252 M€, contre 265 M€ en 2022.

À fin décembre 2023, le **free cash-flow du Groupe hors variation de BFR** <sup>(4)</sup> se situe à 275 M€, contre 294 M€ en 2022.

La **variation du BFR** est défavorable de -14 M€ en 2023, vs -73 M€ en 2022.

L'**endettement net** <sup>(4)</sup> est en hausse à 2 099 M€ au 31 décembre 2023, par rapport à un montant de 1 713 M€ au 31 décembre 2022, notamment en raison des acquisitions.

Le **ratio de levier dette nette / EBITDA récurrent** <sup>(4)</sup> est de 2,97x, relativement stable par rapport au 31 décembre 2022.

#### A. CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSOP

##### Chiffre d'affaires

**Au 31 décembre 2023, le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 8 081 M€, soit une évolution de +16,6 % en données consolidées et de +14,0 % en données comparables.** L'écart entre les données consolidées et comparables s'explique essentiellement par un effet de change défavorable de -83 M€ (dont -50 M€ liés au dollar américain et -17 M€ à la livre sterling). L'effet de périmètre de +242 M€ est lié principalement aux acquisitions de Marché International (+149 M€), Costa Coffee Pologne (+36 M€) et de Tastes on the Fly (+27 M€) par Lagardère Travel Retail, ainsi qu'à l'acquisition de Welbeck Publishing (+33 M€) et à la consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA (+14 M€) par Lagardère Publishing.

	Chiffre d'affaires (M€)		Variation vs 2022 (%)	
	2022	2023	en données publiées	en données comparables
Lagardère Publishing	2 748	2 809	+2,2	+1,9
Lagardère Travel Retail	3 927	5 018	+27,8	+23,4
Autres activités <sup>(1)</sup>	254	254	-	-3,3
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>6 929</b>	<b>8 081</b>	<b>+16,6</b>	<b>+14,0</b>

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

(1) Par rapport à l'année 2022 en données comparables.

(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 25 avril 2024.

(4) Indicateur alternatif de performance : voir Glossaire.

## Résop Groupe

Le Résop Groupe s'établit à 520 M€, en amélioration de +82 M€ par rapport à 2022.

	Résop Groupe (M€)		Variation
	2022	2023	
Lagardère Publishing	302	301	-1
Lagardère Travel Retail	136	245	+109
Autres activités <sup>(1)</sup>	-	(26)	-26
<b>LAGARDÈRE</b>	<b>438</b>	<b>520</b>	<b>+82</b>

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

### Lagardère Publishing

#### Chiffre d'affaires

En 2023, le chiffre d'affaires s'établit à 2 809 M€, soit +2,2 % en données publiées et +1,9 % en données comparables dans un environnement globalement peu porteur. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +50 M€ relatif principalement à l'acquisition de Welbeck Publishing Group et à la consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA. L'effet de change négatif de -41 M€ est essentiellement lié à la dépréciation du dollar américain (-21 M€) et de la livre sterling (-15 M€).

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

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

La France affiche une progression de +6,1 %, supérieure à la croissance du marché. Cette belle performance est notamment attribuable à l'illustré, qui bénéficie en 2023 de la parution d'un nouvel album d'Astérix (*L'Iris blanc*) et d'un album illustré (*Astérix et Obélix : L'Empire du Milieu*), mais également d'une très belle année sur le segment jeunesse, en « Dark Romance » avec notamment le succès de la trilogie *Captive* de Sarah Rivens. La Littérature générale fait également une belle année, et ce malgré l'absence de nouveauté de Guillaume Musso en 2023 (contre un titre grand format et deux titres poche en 2022), portée par un nouvel exercice record pour Le Livre de Poche ainsi que de beaux succès éditoriaux en grand format tels que *Son odeur après la pluie* de Cédric Sapin-Defour (Stock) ou *Le Suppléant* du Prince Harry (Fayard).

Le Royaume-Uni enregistre une hausse de +6,1 % de son activité, grâce notamment à de beaux succès en Trade Adulte, tant en fiction qu'en non-fiction, tels que les deux premiers tomes de la trilogie *The Empyrean* de Rebecca Yarros et des deux titres de Freida McFadden (*The Housemaid* et *The Housemaid's Secret*), mais également grâce au dynamisme des ventes de backlist avec le succès des titres de Ana Huang (saga *Twisted*) ou encore de l'autobiographie de Matthew Perry (parue fin 2022). En revanche, les ventes de Jeunesse sont en repli (absence d'équivalent au phénomène *Heartstopper*).

Aux États-Unis, l'activité est en baisse de -6,8 % sur un marché en contraction. Ce repli est notamment attribuable à Grand Central Publishing, qui bénéficiait en 2022 de ventes exceptionnelles du titre de Colleen Hoover (*Verity*), et à Little, Brown Adult qui était portée par le succès de la collaboration Dolly Parton - James Patterson (*Run, Rose, Run*) l'an dernier.

En Espagne/Amérique latine, le chiffre d'affaires est en forte hausse à +17,9 %. En Espagne, le segment Éducation est en forte croissance, bénéficiant du pic de la réforme scolaire nationale initiée en 2022, alors que l'activité en Trade est portée par la parution d'un nouvel album d'Astérix. Au Mexique, la croissance est liée à l'excellente année en Trade, notamment grâce aux ventes de dictionnaires.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en baisse de -7,0 %, en raison d'une campagne de lancements moins performante au premier semestre 2023, notamment au Japon.

En 2023, le poids du livre audio-numérique représente 4,5 % du chiffre d'affaires total de Lagardère Publishing (contre 4,3 % en 2022). De son côté, la part du livre numérique s'établit à 7,8 % (stable par rapport en 2022).

#### Résop

Le Résop s'établit à 301 M€, stable par rapport à l'année dernière. La profitabilité à 10,7 % se maintient donc à un niveau élevé, nettement supérieur aux performances pré-Covid (9,2 % en 2019), malgré la poursuite des tensions inflationnistes sur les coûts et en incluant l'effet du projet de transformation des infrastructures logistique et informatique en France sur l'année.

**Lagardère Travel Retail****Chiffre d'affaires**

En 2023, le **chiffre d'affaires s'établit à 5 018 M€**, soit +27,8 % en données publiées et +23,4 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de change de -42 M€ principalement lié à la dépréciation du dollar américain (-28 M€) et du yuan chinois (-15 M€), et par un effet de périmètre de +183 M€ lié à l'acquisition de Costa Coffee Pologne (+36 M€), de Marché International (+149 M€) et de Tastes on the Fly (+27 M€).

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, la branche a poursuivi la reprise de son activité avec une hausse du chiffre d'affaires de +15,9 % grâce notamment à l'activité soutenue dans les aéroports régionaux.

La zone EMEA (hors France) enregistre une croissance de +26,6 % portée par l'augmentation du trafic lié aux touristes internationaux, les excellentes performances de l'Italie et de la Pologne ainsi que l'extension du réseau.

La zone Amériques a continué à progresser avec une hausse de +16,3 %, sur une base déjà élevée, bénéficiant d'un contexte économique local favorable (en particulier aux États-Unis) et à la forte reprise du trafic international au Canada.

L'Asie-Pacifique est en forte hausse avec +52,1 %, à partir d'une base 2022 faible dans la région à la suite de la réouverture plus tardive de la Chine.

**Résop**

Le **Résop de Lagardère Travel Retail** s'établit à un niveau historique à 245 M€, soit +109 M€ vs 2022, en croissance sur l'ensemble des zones géographiques. Cette performance s'explique par l'augmentation du chiffre d'affaires combinée à une bonne maîtrise des marges dans un contexte d'inflation, aux aides gouvernementales aux États-Unis et aux gains d'efficacité apportés par la montée en puissance du plan LEaP.

**Autres activités****Chiffre d'affaires**

En 2023, le **chiffre d'affaires** s'établit à 254 M€, stable en données publiées et en recul de -3,3 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre de +9 M€, principalement lié à l'acquisition d'Euterpe Promotion par Lagardère Live Entertainment.

L'activité des Radios est en baisse de 8,3 % en raison du recul des niveaux d'audience du pôle radio malgré le début du retournement de celles d'Europe 1.

L'activité de la Presse est en repli de 9,4 % liée à une moindre diffusion, aussi bien en points de vente qu'en matière d'abonnements. Les licences internationales Elle sont globalement stables par rapport à 2022.

L'activité de Lagardère Live Entertainment est en croissance de +8 % à la suite d'un effet de base favorable au premier semestre 2023.

**Résop**

Le Résop s'établit à -26 M€, en repli de 26 M€ par rapport à 2022, en raison des activités Radio et Presse ainsi que de la hausse des coûts de financement spécifiques à taux variable pour les cessions de créances commerciales.

**B. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT**

(M€)	2022	2023
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 929</b>	<b>8 081</b>
<b>Résop Groupe</b>	<b>438</b>	<b>520</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	13	(1)
Éléments non récurrents / non opérationnels	(131)	(85)
<i>Dont Impacts IFRS 16 sur les contrats de concession</i>	24	144
<b>Résultat avant charges financières et impôts</b>	<b>320</b>	<b>434</b>
Charges financières nettes	(74)	(97)
Charges d'intérêts sur dettes de location	(61)	(89)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>185</b>	<b>248</b>
Impôts	(33)	(78)
Résultat net des activités abandonnées	35	5
<b>Résultat net</b>	<b>187</b>	<b>175</b>
Intérêts minoritaires	26	31
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>161</b>	<b>144</b>

**Le résultat des sociétés mises en équivalence** (avant pertes de valeur) s'établit à -1 M€ au 31 décembre 2023, contre +13 M€ à fin 2022. Cette dégradation s'explique principalement par les difficultés d'activité et les coûts exceptionnels de sortie de contrats gérés par des joint-ventures en Asie du Nord de Lagardère Travel Retail, ainsi que par une moindre contribution de l'activité de mangas aux États-Unis chez Lagardère Publishing.

**Au 31 décembre 2023, les éléments non récurrents / non opérationnels s'établissent à -85 M€, contre -131 M€ en 2022.** Ils comprennent principalement :

- ▶ des pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles pour -47 M€, dont -46 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à l'arrêt du projet Polaris de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France, des dépréciations de droits d'utilisation aux États-Unis résultant de la rationalisation des surfaces de bureaux (notamment après l'intégration de Workman Publishing) et la dépréciation du goodwill d'Hiboutatillus ;
- ▶ l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -117 M€, dont -103 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 -13 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- ▶ des charges de restructuration pour -75 M€, dont -45 M€ chez Lagardère Publishing en raison principalement de l'arrêt du projet Polaris de transformation logistique et IT en France, et des coûts de réorganisation aux États-Unis et d'intégration de Workman Publishing ; et -29 M€ sur les Autres activités principalement liés aux coûts de réorganisation de la rédaction du *Journal du Dimanche* et du réseau des radios musicales, ainsi qu'aux frais liés à la prise de contrôle de Vivendi SE sur Lagardère SA ;
- ▶ des plus et moins-values de cession pour un montant net de +10 M€ composé d'extinctions de garanties accordées lors de cessions réalisées lors des exercices antérieurs sur les Autres activités et Lagardère Travel Retail ;

- ▶ l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +144 M€ chez Lagardère Travel Retail (y compris gains et pertes sur contrats de location). Cet impact inclut un gain non récurrent de +90 M€ lié à la signature d'un avenant à un contrat de concession remplaçant le loyer fixe par un loyer variable. La dette de location et le droit d'utilisation ont été soldés en contrepartie d'un gain sur modification de contrat. L'impact résiduel comprend 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 -97 M€ en 2023, en augmentation par rapport à 2022 principalement en raison de la hausse des taux d'intérêt sur la dette à taux variable.

**Les charges d'intérêt sur dettes de location** s'élèvent à -89 M€ à fin décembre 2023, contre -61 M€ en 2022, soit une hausse de -28 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location et des taux d'actualisation.

Au 31 décembre 2023, **la charge d'impôt** comptabilisée s'établit à -78 M€, soit une augmentation de 45 M€ par rapport à 2022 du fait de la reprise d'activité sur l'ensemble des zones géographiques et de l'effet d'impôt différé lié au gain sur modification d'un contrat de concession.

Le **résultat net des activités abandonnées** de +5 M€ à fin décembre 2023 intègre le complément de prix de la cession de Lagardère Sports lié à la fin du litige avec la Confédération africaine de football.

**Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net total s'élève à +175 M€, dont +144 M€ pour la part du Groupe.**

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à +31 M€ en 2023, contre +26 M€ en 2022. La variation s'explique principalement par la reprise de l'activité chez Lagardère Travel Retail, notamment en Asie du Nord.

**Résultat net ajusté – part du Groupe**

**Le résultat net ajusté – part du Groupe** (qui exclut les éléments non récurrents / non opérationnels) **s'élève à 252 M€**, contre 265 M€ en 2022.

(M€)	2022	2023
<b>Résultat net</b>	<b>187</b>	<b>175</b>
Charges de restructuration	+38	+75
Plus et moins-values de cession	-7	-10
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+9	+47
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+115	+117
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	+23	-68
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-32	-39
Résultat net des activités abandonnées	-35	-5
<b>Résultat net ajusté</b>	<b>298</b>	<b>292</b>
Part des minoritaires	-33	-40
<b>Résultat net ajusté – part du Groupe</b>	<b>265</b>	<b>252</b>

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

(M€)	2022	2023
<b>Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)</b>	<b>524</b>	<b>611</b>
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	(73)	(14)
Impôts payés	(57)	(70)
<b>Flux générés par les opérations</b>	<b>394</b>	<b>527</b>
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(173)	(266)
<b>Free cash-flow</b>	<b>221</b>	<b>261</b>
<i>Dont free cash-flow avant variation du BFR</i>	<i>294</i>	<i>275</i>
Investissements financiers	(210)	(383)
Cessions d'actifs financiers	45	48
<b>Somme des flux générés par les opérations et d'investissements</b>	<b>56</b>	<b>(74)</b>

**La marge brute d'autofinancement ressort à +611 M€, contre +524 M€ en 2022.**

**La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à -14 M€, contre -73 M€ en 2022.** Cette moindre dégradation est attribuable à Lagardère Publishing pour +55 M€, en lien notamment avec une baisse des niveaux de stocks qui avaient fortement augmenté en 2022 du fait des contraintes de sécurisation des approvisionnements. Chez Lagardère Travel Retail, la variation est favorable et en amélioration par rapport à 2022 qui avait pourtant connu une plus forte croissance d'activité, ce qui avait eu un impact favorable sur les dettes fournisseurs. Cette amélioration en 2023 s'explique par une bonne gestion des stocks et par des actions sur les créances fiscales.

**Les impôts payés représentent -70 M€ à fin décembre 2023, en hausse de -13 M€ par rapport à 2022. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité en 2022 et en 2023, principalement aux États-Unis et en Europe.**

**Les flux générés par les opérations s'élèvent donc à +527 M€ au 31 décembre 2023, contre +394 M€ à fin 2022.**

**Les investissements incorporels et corporels** s'élèvent à -269 M€ et sont en hausse de -92 M€ par rapport à 2022 notamment chez Lagardère Travel Retail (-72 M€), avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres, et chez Lagardère Publishing (-16 M€) avec le plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

**Au 31 décembre 2023, le free cash-flow du Groupe s'établit à 261 M€, vs 221 M€ en 2022.**

Les **investissements financiers** s'élèvent à -383 M€ au 31 décembre 2023. Ils concernent principalement Lagardère Travel Retail et correspondent notamment à la prise de participation de 49 % dans Extime Duty Free Paris, aux acquisitions de Tastes on the Fly et Marché International et au financement des coentreprises dans le Pacifique et en Asie. En 2022, les investissements financiers s'élevaient à -210 M€ et correspondaient principalement à l'acquisition de Creative Table Holdings Ltd et aux augmentations de capital de Société de Distribution Aéroportuaire et de Lagardère & Connexions chez Lagardère Travel Retail, ainsi qu'aux acquisitions de Welbeck Publishing Group, Paperblanks et Bragelonne chez Lagardère Publishing.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à +34 M€ et incluent essentiellement la fin de l'encaissement du montant négocié lors de la résolution du litige avec la Confédération africaine de football.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** représente au 31 décembre 2023 un décaissement net de -74 M€, contre un encaissement net de +56 M€ au 31 décembre 2022.

#### D. LIQUIDITÉ

**La situation de liquidité du Groupe continue d'être solide**, avec 3 079 M€ de liquidités disponibles, dont 467 M€ de trésorerie et placements financiers au bilan, 982 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit renouvelable et 1 630 M€ de capacité d'emprunt accordée par Vivendi SE. **Le levier de dette nette/EBITDA récurrent s'établit à 2,97x.**

Les covenants de la facilité de crédit renouvelable sont ainsi respectés au 31 décembre 2023.

L'**endettement net** est en hausse à 2 099 M€ au 31 décembre 2023, par rapport à 1 713 M€ au 31 décembre 2022, en lien principalement avec les investissements financiers réalisés au cours de l'année.

#### E. CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE ET CHANGE

##### En 2023 :

L'écart de chiffre d'affaires entre les données consolidées et comparables s'explique par un effet de change défavorable de -83 M€ (dont -50 M€ liés au dollar américain et -17 M€ à la livre sterling), ainsi que par un effet de périmètre positif de +242 M€ qui se décompose de la manière suivante :

- ▶ effet des opérations de croissance externe pour +284 M€ avec principalement l'acquisition de Marché International, Costa Coffee Pologne et de Tastes on the Fly par Lagardère Travel Retail, ainsi qu'à l'acquisition de Welbeck Publishing et à la première consolidation de la filiale en Côte d'Ivoire, NEI-CEDA par Lagardère Publishing ;
- ▶ incidence des cessions pour -42 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 2023, 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 de périmètre et de 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 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 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 <sup>(1)</sup> 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 2023 disponible sur le site Internet [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com).

##### Marge opérationnelle

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

(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.



**EBITDA récurrent sur 12 mois glissants**

L'EBITDA récurrent se calcule en ajoutant au résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résoop 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<sup>(1)</sup> des contrats immobiliers et autres, et en ajoutant l'EBITDA récurrent des activités abandonnées.

Le calcul de l'EBITDA récurrent est détaillé dans le document de présentation des résultats annuels 2023 disponible sur le site Internet [www.lagardere.com](http://www.lagardere.com).

**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<sup>(1)</sup> pour les contrats de concession,
  - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
  - charges d'intérêts sur dettes de location 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 détaillé dans le document de présentation des résultats annuels 2023 disponible sur le site Internet [www.lagardere.com](http://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€)	2022	2023
Produits d'exploitation	38	39
Résultat d'exploitation	(37)	(20)
Résultat financier	5	(16)
Résultat courant	(32)	(36)
Résultat exceptionnel	6	-
Profit d'impôts	27	44
Résultat net comptable	1	8

### BILAN

Le bilan simplifié se présente comme suit :

(M€)	31 déc. 2022	31 déc. 2023
<b>Actif</b>		
Actif immobilisé	5 295	5 106
– dont participations	4 457	4 455
Actif circulant	31	31
Charges à répartir et écarts de conversion	25	6
<b>Total Actif</b>	<b>5 351</b>	<b>5 143</b>
<b>Passif</b>		
Capitaux propres	2 779	2 601
– dont capital	861	861
– primes et réserves	1 712	1 710
– report à nouveau	205	22
– résultat de l'exercice	1	8
Provisions pour risques et charges	1	-
Dettes	2 571	2 542
– dont dettes financières	2 428	2 486
<b>Total Passif</b>	<b>5 351</b>	<b>5 143</b>

Il convient de rappeler que Lagardère SA est la société holding factière du groupe Lagardère et qu'elle employait trois salariés au 31 décembre 2023.

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

Nature des indications	2019	2020	2021	2022	2023
<b>I Capital en fin d'exercice (en euros)</b>					
a) Capital social	799 913 045	799 913 045	860 913 045	860 913 045	<b>860 913 045</b>
b) Nombre des actions ordinaires existantes	131 133 286	131 133 286	141 133 286	141 133 286	<b>141 133 286</b>
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	-	-	-	-	-
<b>II Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	71 202	49 754	30 137	35 621	<b>38 599</b>
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	31 627	(48 550)	(50 167)	(39 800)	<b>(30 223)</b>
c) Impôt sur les bénéfices	51 161 <sup>(1)</sup>	35 780 <sup>(1)</sup>	43 522 <sup>(1)</sup>	27 094 <sup>(1)</sup>	<b>43 743 <sup>(1)</sup></b>
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	77 512	(30 167)	20 763	1 005	<b>8 076</b>
e) Montant des bénéfices distribués	-	-	70 567	183 473	<b>91 736 570,9</b>
<b>III Résultats par action (en euros)</b>					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,63	(0,10)	(0,05)	(0,09)	<b>0,10</b>
b) Résultat après impôt et charges calculées	0,59	(0,23)	0,15	0,01	<b>0,06</b>
c) Dividende distribué à chaque action	0	0	0,50	1,30	<b>0,65 <sup>(2)</sup></b>
<b>IV Personnel (en euros)</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés	8	8	6	3	<b>3</b>
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	2 160 348	2 281 740	3 382 740	1 584 009	<b>1 070 313</b>
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	735 669	608 512	1 048 842	471 637	<b>383 621</b>

(1) *Essentiellement boni d'intégration fiscale.*

(2) *Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 25 avril 2024 la distribution d'un dividende de 0,65 € par action.*

## 2.2 PERSPECTIVES

Dans un environnement géopolitique et macroéconomique 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 des marchés moins porteurs et des tensions sur les coûts, Lagardère Publishing devrait maintenir des performances similaires à celles de 2023 ;

► avec un trafic aérien mondial soutenu, en dépit des tensions géopolitiques et des incertitudes quant à la reprise du tourisme chinois à l'international, Lagardère Travel Retail dispose d'un potentiel de croissance de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, notamment grâce à ses initiatives d'optimisation opérationnelle.

## 2.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

### 2.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Troisième éditeur de livres grand public (*Trade*) et d'éducation dans le monde, Lagardère Publishing, dont la marque principale est Hachette Livre, fédère plus de 200 marques d'édition couvrant tous les segments éditoriaux grand public. Il se démarque par la variété de ses formats (imprimé, numérique, audio) et par la diversité de ses métiers (éditeur, diffuseur, distributeur). Aux frontières du monde du livre, Lagardère Publishing se développe aussi dans les jeux de société et la papeterie haut de gamme en France ainsi qu'à l'international.

#### ENTRETIEN AVEC ARNAUD LAGARDÈRE



#### QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS EN 2023 ?

« Dans un contexte économique instable, nous avons réalisé des performances remarquables en 2023 grâce à la résilience de notre modèle économique basé sur une implantation géographique équilibrée et des activités diversifiées.

Cette année encore, la capacité d'adaptation et de mobilisation de l'ensemble de nos équipes a permis de relever avec succès les défis induits par les pressions inflationnistes sur les coûts et un marché mondial de l'édition moins dynamique après deux années exceptionnelles.

Lagardère Publishing a ainsi poursuivi sa croissance, portée par la qualité des publications de ses maisons d'édition, la présence de nombreux best-sellers sur l'ensemble de ses marchés et une démarche d'innovation soutenue avec la création de nouveaux labels ainsi que de nouveaux formats afin d'aller à la rencontre de nouveaux publics.

Nous avons également réalisé des acquisitions ciblées en France avec Mama Éditions, une référence dans l'ésotérisme, et Catch Up Games, un éditeur de jeux de société. Enfin, l'internationalisation de nos activités au-delà du livre s'est poursuivie avec l'implantation de l'activité des fascicules aux États-Unis et la montée en puissance de Hachette Boardgames aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Benelux. »

#### QUELLES ONT ÉTÉ LES INITIATIVES RSE MAJEURES EN 2023 ?

« La RSE est au cœur de notre stratégie afin de proposer des modèles de développement plus écologiques et inclusifs.

Hachette Livre a ainsi reçu la Victoire d'Or des Décideurs RH. Ce prix vient récompenser notre politique RSE qui, à travers ses parcours d'éco-conception, implique l'ensemble de nos collaborateurs dans l'atteinte des objectifs liés aux stratégies bas-carbone et bas-plastique et qui fait de ces enjeux environnementaux une véritable politique d'entreprise.

Au niveau social, toutes nos filiales ont poursuivi leurs initiatives visant à favoriser la diversité au sein de l'entreprise. Dans ce domaine, Hachette UK s'est distingué cette année en figurant dans le classement des 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des sexes établi par le *Times*.

Sur le plan sociétal, Hachette Livre a officialisé sa collaboration avec Bibliothèques Sans Frontières par la signature d'une convention trisannuelle, donnant à son partenariat une ambition de long terme autour de plusieurs axes d'engagement en faveur de l'accès à la culture et à l'éducation. »

#### QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024 ?

« Nous anticipons une année 2024 moins favorable en termes d'activité, en raison de la fin de la réforme scolaire nationale en Espagne et de la non-parution d'un album d'Astérix.

Dans un environnement économique demeurant teinté d'incertitudes, la branche continuera à piloter finement ses activités afin de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers.

Nous poursuivrons activement une stratégie d'acquisitions ciblées dans notre cœur de métier, l'édition de livres, mais aussi sur nos axes de diversification dans les marchés en croissance du jeu de société et de la papeterie.

Fort de notre positionnement unique, et de l'appui du groupe Lagardère et de son actionnaire Vivendi, nous abordons 2024 avec confiance pour renforcer notre leadership et devenir le groupe d'édition international le plus innovant et le plus attractif au monde à l'horizon du bicentenaire de Hachette Livre. »

**Arnaud Lagardère**

Président-Directeur Général de Hachette Livre

#### BILAN 2023

Après une performance 2022 remarquable, l'activité de Lagardère Publishing se maintient à un niveau historique malgré un environnement économique plutôt défavorable.

#### FRANCE

Après avoir affiché une baisse contenue de -2,9 % en 2022 <sup>(1)</sup>, le marché français a repris des couleurs en 2023 en enregistrant une légère hausse à +1,5 %.

La Littérature générale a fait une très belle année, portée par plusieurs best-sellers tels que *Le Suppléant* du Prince Harry, *Pagny par Florent* de Florent Pagny et *Le Temps des combats* de Nicolas Sarkozy (Fayard), *Son odeur après la pluie* de Cédric Sapin-Defour et *La prochaine fois que tu mordras la poussière* de Panayotis Pascot (Stock), ainsi que *Le Silence et la Colère* de Pierre Lemaitre (Calmann-Lévy) et *L'Enragé* de Sorj Chalandon (Grasset).

(1) Source : GfK (en valeur).

Par ailleurs, Le Livre de Poche et Audiolib ont battu un record d'activité grâce à la hausse des téléchargements, tandis que les éditeurs en Éducation ont souffert de l'absence de réforme scolaire. En outre, Larousse a affiché un chiffre d'affaires en baisse, avec un repli du segment Pratique et des dictionnaires.

Enfin, l'illustré a vu son activité progresser fortement avec la parution du 40<sup>e</sup> tome des aventures d'Astérix (*L'Iris blanc*) et de l'album tiré du film *L'Empire du Milieu*. De plus, ce segment a bénéficié de nombreux succès en jeunesse et romance (dont la série *Captive* de Sarah Rivens et *Fallen Angel* de Camille Creati chez Hachette Romans), et de la bonne dynamique enregistrée sur les titres d'Ali Hazelwood (Bragelonne) ainsi que sur les marchés Tourisme et Pratique.

### PAYS ANGLO-SAXONS

Au Royaume-Uni et au Commonwealth, sur un marché du livre *Trade* en croissance de +1,2 % <sup>(1)</sup>, Hachette UK a réalisé une année record avec un chiffre d'affaires en hausse de +6,1 % porté par de nombreux titres best-sellers (*Fourth Wing* et *Iron Flame* de Rebecca Yarros et *Too Late* de Colleen Hoover, *The Housemaid* et *The Housemaid's Secret* de Freida McFadden). À l'inverse, le segment Jeunesse a souffert de l'absence d'équivalent au succès de la saga *Heartstopper* en 2022. Le segment Éducation est en légère croissance grâce à des ventes export dynamiques, tandis que l'activité numérique progresse fortement sur l'audio (+16 %) et les e-books (+11 %).

Aux États-Unis, sur un marché en contraction, Hachette Book Group a affiché une baisse d'activité (-6,8 %), la majorité des divisions étant pénalisées par le marché morose et l'effet de comparaison défavorable avec l'année 2022 qui bénéficiait de ventes exceptionnelles sur des titres tels que *Verity* de Colleen Hoover et *Run, Rose, Run* de Dolly Parton et James Patterson. Enfin, les livres audio numériques ont poursuivi leur croissance (+6 %), tandis que les ventes d'e-book sont en baisse (-5 %) dans un marché en repli.

### ESPAGNE ET AMÉRIQUE LATINE

Le chiffre d'affaires sur les marchés hispanophones a fortement progressé (+17,9 %), l'Espagne bénéficiant pleinement du cycle de réforme scolaire amorcé en 2022 ainsi que du dynamisme enregistré dans l'activité *Trade* avec le nouvel album d'Astérix chez Bruño et dans les maisons d'édition récemment créées (Contraluz en fiction commerciale et Faeris en « romantasy »). Au Mexique, la croissance est portée par une excellente année en littérature générale, dont les titres d'Ali Hazelwood, et des ventes de dictionnaires en forte hausse.

### FASCICULES ET JEUX DE SOCIÉTÉ

L'activité des Fascicules est en retrait, en lien avec des lancements moins performants au premier semestre.

Par ailleurs, le segment des Jeux de société a affiché une croissance remarquable, portée par l'élargissement du catalogue de Hachette Boardgames, les nombreux best-sellers édités et/ou distribués ainsi que la poursuite de l'internationalisation de l'activité aux États-Unis et au Royaume-Uni. En outre, cet exercice a été marqué par l'acquisition de l'éditeur français Catch Up Games.

### CHIFFRES CLÉS 2023

- ▶ 2 809 M€ de chiffre d'affaires.
- ▶ 301 M€ de Résop.
- ▶ 7 601 collaborateurs.
- ▶ Plus de 200 marques d'édition.
- ▶ Plus de 129 000 titres au format numérique.
- ▶ Plus de 15 000 nouveautés.

### POSITIONS LEADER 2023

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

### DATES CLÉS 2023

- ▶ Février : Le Livre de Poche célèbre son 70<sup>e</sup> anniversaire. Hachette Boardgames remporte deux As d'Or pour *Akropolis* (Gigamic) et *Flashback Zombie Kidz* (Le Scorpion Masqué) au Festival international des jeux à Cannes (France).
- ▶ Mars : Hachette Livre remporte le prix RH et Environnement lors du Grand Prix de l'ANDRH. Le Guide du Routard fête ses 50 ans.
- ▶ Mai : Hachette Boardgames acquiert l'éditeur français de jeux de société Catch Up Games.
- ▶ Juin : Hachette Livre s'associe à PowerZ pour proposer une expérience culturelle inédite dans le métavers associant livres et technologies créatives. Hachette UK figure dans le classement des 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des sexes établi par le *Times*.
- ▶ Juillet : la Fondation Hachette pour la lecture annonce les treize associations lauréates de son appel à projets 2023.
- ▶ Septembre : Grupo Anaya lance deux nouvelles maisons d'édition en Espagne (Faeris et Petaletras).
- ▶ Novembre : Arnaud Lagardère est nommé Président-Directeur Général de Hachette Livre et Stéphanie Ferran devient Directrice Générale Déléguée.
- ▶ Décembre : Hachette Livre fait l'acquisition de Mama Éditions en France, un éditeur de référence sur le marché de l'ésotérisme.

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

## 2.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail, un des leaders mondiaux du Travel Retail, opère des points de vente en zone de transport et autres concessions sur trois segments : Travel Essentials, Duty Free & Mode et Restauration. Présent dans 42 pays et sur cinq continents, Lagardère Travel Retail a pour ambition d'introduire des moments de plaisir dans les voyages de chaque passager au travers d'un réseau de marques propres à dimension internationale (telles que Relay, Aelia Duty Free et So Coffee) ou à forte identité locale ainsi que des enseignes partenaires.

### ENTRETIEN AVEC DAG RASMUSSEN



#### QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS EN 2023 ?

« En dépit d'un contexte macroéconomique complexe, l'exercice 2023 a été marqué par une série de réussites commerciales et économiques ainsi que par la poursuite du rebond du trafic aérien qui atteint des niveaux proches de la période pré-Covid dans la majorité des aéroports en Europe et aux États-Unis. La combinaison de ces facteurs et le travail remarquable fourni par nos équipes ont contribué à faire de 2023 une année exceptionnelle pour notre entreprise.

En outre, l'acquisition de Tastes on the Fly, acteur majeur de la restauration en aéroport, et l'intégration réussie de Marché International ont renforcé notre positionnement parmi les leaders de ce segment.

Enfin, 2023 a vu la concrétisation de nos opérations à l'aéroport d'Abu Dhabi, qui ont significativement augmenté notre présence au Moyen-Orient, ainsi que l'obtention de nouveaux contrats en Europe, en Afrique et en Amérique du Nord. »

#### QUELLES ONT ÉTÉ LES INITIATIVES RSE MAJEURES EN 2023 ?

« En 2023, nous avons consacré beaucoup d'efforts à la diminution de notre consommation d'énergie afin de réduire notre empreinte carbone dans un contexte de croissance de nos activités. En poursuivant ces initiatives, notre prochain défi consistera à traiter le cas de nos émissions indirectes. Ainsi, nous travaillons activement à l'identification de leviers de décarbonation ainsi qu'à la définition d'une offre responsable et locale.

En parallèle, nous avons accéléré la réduction de l'utilisation du plastique en réussissant la transition vers la fin des commandes de sacs en plastique pour nos boutiques. Cette initiative s'inscrit dans une démarche visant à diminuer les consommables à usage unique et à promouvoir des alternatives plus responsables.

Enfin, nous avons poursuivi le déploiement d'enquêtes d'engagement auprès de nos collaborateurs à travers le monde. Celles-ci sont essentielles afin d'identifier les domaines d'amélioration et de renforcer notre culture d'entreprise. Par ailleurs, nous avons continué à favoriser l'engagement solidaire de nos employés, convaincus que le soutien aux communautés locales dans les pays où nous opérons est un facteur clé de notre réussite collective. »

#### QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024 ?

« L'année 2024 s'annonce dynamique, marquée par le défi de mener à bien les ouvertures de points de vente découlant des appels d'offres remportés en 2023 et offrant de belles opportunités de croissance. Nous aspirons également à renforcer davantage notre modèle stratégique afin de poursuivre notre expansion de manière équilibrée et durable.

La croissance continue de nos activités et les acquisitions récentes sont autant d'opportunités pour renforcer notre culture d'entreprise. Afin de consolider notre position d'employeur de choix dans le secteur du Travel Retail, notre nouvelle marque employeur sera déployée au cours de l'année.

Maintenir notre position de leader en matière de RSE dans le secteur du Travel Retail joue aussi un rôle central dans notre démarche vers un modèle toujours plus responsable. Enfin, nos investissements dans l'innovation restent une priorité afin de développer de nouvelles offres, concepts, services et modèles économiques. L'objectif est de positionner Lagardère Travel Retail comme l'acteur le plus innovant du secteur, en exploitant notamment les avancées technologiques, y compris l'intelligence artificielle, pour améliorer l'expérience client et optimiser nos opérations. »

**Dag Rasmussen**

Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

### BILAN 2023

L'année 2023 a été un exercice exceptionnel marqué par un fort rebond du trafic aérien, des succès commerciaux notables et la poursuite de l'expansion des opérations de Lagardère Travel Retail qui consolide ainsi son leadership.

#### EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

En France, Lagardère Travel Retail a pu sécuriser des contrats clés en Travel Essentials, tels que le renouvellement des joint-ventures avec le Groupe ADP (60 points de vente dans les aéroports de Paris-Charles-de-Gaulle et de Paris-Orly) et la SNCF, ainsi que le partenariat avec l'aéroport de Marseille en Duty Free et Travel Essentials.

Par ailleurs, l'activité en Europe a été marquée par une croissance importante sur le segment Foodservice avec l'ouverture de plusieurs points de vente dans les aéroports de Rome-Fiumicino (Italie), Luton (Royaume-Uni) et Vienne (Autriche), ainsi qu'en gare aux Pays-Bas. D'autres succès notables incluent aussi le gain de deux appels d'offres en Bulgarie (aéroports de Varna et Burgas) et l'ouverture de quatre nouveaux points de vente prévue au premier trimestre 2024 à l'aéroport de Dublin (Irlande). Enfin, la branche est devenue le franchisé exclusif de la marque Costa Coffee en Pologne et en Lettonie suite à l'acquisition de 142 points de vente de la marque.

Les activités Travel Essentials se sont également renforcées dans cette zone géographique avec les inaugurations du premier Relay dans une gare autrichienne, d'un magasin Discover à l'aéroport de Luton et de nouvelles boutiques Duty Free dans les aéroports du nord-ouest de l'Espagne.

De même, Lagardère Travel Retail a étendu sa présence en Afrique avec les ouvertures au Sénégal d'un point de vente KePar Kitchen à la gare de Dakar et de magasins de Travel Essentials à Thiès. En outre, un appel d'offres a été remporté pour une master concession à l'aéroport de Cotonou (Bénin).

Enfin, au Moyen-Orient, les activités Duty Free et Foodservice ont démarrées avec l'ouverture de 18 boutiques dans le nouveau terminal de l'aéroport d'Abu Dhabi. De plus, un appel d'offres restauration a été remporté à l'aéroport de Riyad (Arabie saoudite) avec huit points de vente prévus pour le deuxième trimestre 2024.

### ASIE-PACIFIQUE ET AMÉRIQUES

L'expansion en Asie-Pacifique s'est également poursuivie avec l'ouverture en Chine de boutiques mode et Relay, ainsi que l'inauguration du premier magasin autonome Travelwell à l'aéroport de Hong Kong. De plus, un important contrat d'approvisionnement et de support opérationnel a été signé pour la concession Duty Free du terminal 1 de l'aéroport de Kansai (Japon).

En Amérique du Nord, la branche a enregistré de nombreux gains d'appels d'offres et/ou extensions de contrats dans les aéroports (Washington-Dulles, Salt Lake City, John Wayne-Orange County, Oakland, San Diego, Phoenix, Sarasota, New York-Kennedy, El Paso, Madison, Edmonton, Greensboro, Louisville, etc.). Par ailleurs, l'activité Foodservice s'est renforcée avec l'acquisition de Tastes on the Fly, un opérateur nord-américain reconnu apportant son expertise dans l'exploitation de 25 concepts de restaurants.

Enfin, en Amérique du Sud, la croissance s'est poursuivie grâce à deux appels d'offres remportés au Pérou dans les domaines du Travel Essentials et du Foodservice. En outre, l'activité de restauration au Chili a été étendue aux aéroports de Punta Arenas, d'Iquique et de Santiago.

### CHIFFRES CLÉS 2023

- ▶ 5 018 M€ de chiffre d'affaires.
- ▶ 245 M€ de Résop.
- ▶ 22 619 collaborateurs.
- ▶ Présence dans plus de 290 aéroports ainsi que dans 700 gares et stations de métro.
- ▶ Plus de 5 120 boutiques et restaurants dans 42 pays.

### POSITIONS LEADER 2023

- ▶ 3<sup>e</sup> opérateur mondial en Travel Retail.
- ▶ 2<sup>e</sup> opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports.
- ▶ 1<sup>er</sup> opérateur mondial en Travel Essentials.
- ▶ 1<sup>er</sup> opérateur européen de la mode en Travel Retail.
- ▶ 4<sup>e</sup> opérateur en Core Duty Free en aéroports.
- ▶ 4<sup>e</sup> opérateur mondial en Foodservice en zone de transport.

### DATES CLÉS 2023

- ▶ Janvier : ouverture en Duty Free du concept Fantastico Peru à l'aéroport de Lima (Pérou).  
Inauguration de la première boutique automatisée à l'aéroport de Bruxelles (Belgique).
- ▶ Février : acquisition en Pologne et en Lettonie de 142 points de vente Costa Coffee.  
Signature d'un partenariat exclusif avec la marque de café EL&N pour son développement en Travel Retail.
- ▶ Avril : ouverture du premier magasin autonome à l'aéroport de Hong Kong.  
Signature d'un partenariat exclusif avec Time Out Market (marque de food court) pour soutenir leur développement en aéroports.
- ▶ Mai : renouvellement des contrats Duty Free et Travel Essentials à l'aéroport de Marseille (France).
- ▶ Juin : ouverture de la première boutique de mode Pangaia en Travel Retail à l'aéroport de Dubaï (Émirats arabes unis).
- ▶ Juillet : ouverture du concept hybride The Gallery in Barcelona à l'aéroport de Barcelone (Espagne).  
Extension du partenariat avec Inflyter afin de digitaliser l'expérience shopping en Duty Free.
- ▶ Septembre : introduction de la marque Discover au Cambodge.  
Déploiement de la nouvelle stratégie de sacs de caisse durables en magasin.
- ▶ Octobre : les équipes de Lagardère Travel Retail sont récompensées par quatre FAB Awards, un Moodie Award, un DFNI-Frontier Award ainsi qu'un Travel Retail Award.  
Gain d'un contrat en master concession à l'aéroport de Cotonou (Bénin).
- ▶ Novembre : acquisition de l'entreprise de restauration américaine Tastes on the Fly. Ouverture de 18 points de vente Duty Free et Foodservice dans le nouveau terminal de l'aéroport d'Abu Dhabi (Émirats arabes unis).  
Obtention d'un appel d'offres Foodservice à l'aéroport de Hambourg (Allemagne).
- ▶ Décembre : signature d'un contrat d'approvisionnement et de support opérationnel pour la concession Duty Free du terminal 1 de l'aéroport de Kansai (Japon).  
Gain d'un appel d'offres restauration dans les aéroports de Varna et Burgas (Bulgarie).

### 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*, la licence Elle), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

#### LAGARDÈRE NEWS ET LAGARDÈRE RADIO ENTRETIEN AVEC CONSTANCE BENQUÉ



##### QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS EN 2023 ?

« Cet exercice a été marqué par une forte actualité en France et à l'international (guerre en Ukraine, conflit Israël-Hamas, catastrophes écologiques, inflation, réforme du régime des retraites, Coupe du monde de rugby, etc.). Dans ce contexte, nos médias d'information ont été en première ligne avec l'ambition de délivrer une information vérifiée et exigeante, tout en restant accessible. En parallèle, nos radios musicales ont assuré leur mission de proximité et de découverte des artistes de demain.

Dans la continuité de 2022, nous avons accéléré la transformation numérique de nos médias avec notamment le déploiement d'Europe 1 et de *Paris Match* sur les réseaux sociaux.

Enfin, Elle International a poursuivi ses nombreux développements avec le lancement de *Elle Man* au Moyen-Orient et de Elle Digital en Suisse, l'ouverture de l'hôtel Maison Elle à Amsterdam (Pays-Bas) et de deux cafés Elle à Taipei (Taïwan) et à Riyad (Arabie saoudite), etc. »

##### QUELLES ONT ÉTÉ LES INITIATIVES RSE MAJEURES EN 2023 ?

« Pour la deuxième année consécutive, Lagardère News et Lagardère Radio ont signé un contrat climat avec l'État et l'Arcorm. Celui-ci nous engage à sensibiliser notre public par la diffusion de contenus « verts », tout en préservant l'indépendance éditoriale des rédactions, ainsi qu'à promouvoir des publicités et des dotations plus responsables. En 2023, ces sujets ont représenté plus de 300 pages print et 50 heures de programme.

Ainsi, plusieurs initiatives autour de contenus éditoriaux et partenariats publicitaires ont été développées avec notamment une nouvelle chronique dédiée aux initiatives positives sur Europe 1 et un partenariat avec Greenbids afin d'optimiser les achats publicitaires programmatiques et permettre une économie annuelle de 150 tonnes de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, les actions relatives à la réduction de notre empreinte carbone ont été intensifiées avec la certification EcoVadis de 73 % de nos fournisseurs et la mise en place d'un plan de sobriété énergétique dans nos locaux qui a permis une baisse de la consommation électrique de -12 %.

À plus long terme, le développement du DAB+, un nouveau mode de diffusion radio moins énergivore et plus vertueux pour l'environnement, ainsi que le renforcement des pratiques écologiques dans la fabrication des titres de presse contribuent à limiter notre empreinte. »

##### QUELLES SONT LES PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024 ?

« Dans le contexte des deux dernières belles progressions enregistrées par Lagardère Radio en 2023, cet exercice devrait confirmer le redressement de l'audience de nos radios avec en tête Europe 1.

2024 célébrera également les 75 ans de *Paris Match*, l'album des Français. Cet anniversaire consacrera la singularité de ce titre iconique qui se vend à près d'un demi-million d'exemplaires chaque semaine.

Nous avons aussi une ambition très marquée pour *Le Journal du Dimanche* afin de développer ses différentes communautés via notamment les abonnements numériques.

En outre, Lagardère News et Lagardère Radio vont poursuivre leur transformation numérique avec :

- ▶ la mise en place de rédactions multi-supports avec des outils exploitant l'efficacité de l'IA ;
- ▶ le renforcement de l'attractivité de nos marques sur les réseaux sociaux ainsi que sur les plateformes audio et vidéo ;
- ▶ la refonte du socle technique data et marketing pour développer nos abonnements numériques.

Enfin, Elle International continuera de consolider le leadership de la marque Elle à travers le monde avec le lancement de cinq nouvelles éditions ainsi que le développement de son activité de licences hors médias dans le secteur de l'hospitalité (hôtels, cafés, spas, etc.). »

**Constance Benqué**

Présidente de Lagardère News et Directrice Générale de Lagardère Radio

#### BILAN 2023

Les marques médias de référence de Lagardère News et de Lagardère Radio ne cessent d'accompagner les Français dans leur quotidien et l'évolution de leurs usages avec une information juste et des contenus de qualité.

##### LAGARDÈRE NEWS

En 2023, *Paris Match* est resté le leader sur le marché des magazines d'actualité et a rassemblé 10,1 millions de lecteurs chaque mois <sup>(1)</sup> sur ses différents supports (papier et digital) avec de très belles ventes et des reportages marquants sur la situation en Ukraine, à Gaza ainsi que sur les Wagner Papers. En outre, *Paris Match* a poursuivi sa diversification avec l'organisation d'expositions photos regroupant une partie de ses 15 millions de clichés archivés et qui représentent dorénavant 10 % du chiffre d'affaires publicitaire du titre.

(1) Source : ACPM One Next 2023 S2.



Au cours de cet exercice, *Le Journal du Dimanche* a réuni 4,9 millions de lecteurs mensuels <sup>(1)</sup> sur l'ensemble de ses canaux de diffusion et a continué d'accroître son parc d'abonnés prints et numériques (hors plateformes) avec respectivement +18 % et +2 % d'abonnements par rapport à fin décembre 2022.

Enfin, le réseau Elle International a consolidé son leadership mondial dans le domaine de la mode et de la décoration à travers ses 80 éditions internationales (dont 45 *Elle* et 25 *Elle Décoration*) et a développé des opérations commerciales très remarquées dans les segments de l'horlogerie et de la joaillerie. Par ailleurs, dans le domaine de la diversification, Elle International s'est classée au 48<sup>e</sup> rang du Top 150 Global Licensors publié par License Global et qui rend compte de l'influence mondiale des licences de marque.

### LAGARDÈRE RADIO

Europe 1 a poursuivi son repositionnement, avec une offre d'information repensée et densifiée ainsi qu'une grille de programmes cohérente autour de quatre axes éditoriaux : l'information, l'économie, la culture ainsi que les grands récits d'histoire et d'affaires criminelles. Pour la première fois depuis dix ans, Europe 1 a réalisé une rentrée en progression avec plus de 2,2 millions auditeurs par jour <sup>(2)</sup>.

En outre, après une année 2022 record, Europe 1 a enregistré un cumul de 178 millions de podcasts téléchargés en 2023 <sup>(3)</sup>. Un succès porté notamment par les récits criminels de *Hondelatte raconte*, qui s'impose cette saison encore comme le 1<sup>er</sup> podcast de récit en France, et *Les Récits extraordinaires de Pierre Bellemare* (plus d'un million d'écoutes en moins de deux mois). Par ailleurs, la station est la première radio généraliste des stations privées sur les réseaux sociaux avec près de 5 millions d'abonnés.

Suite à son retour depuis janvier 2023, Europe 2 a rassemblé près d'1,2 million d'auditeurs chaque jour <sup>(2)</sup>. La marque iconique et positive, au format musical pop-rock, a su séduire son cœur de cible des 25-49 ans qui composent les 2/3 de son audience.

Enfin, grâce à son positionnement familial et grand public, RFM a séduit plus de 1,8 million d'auditeurs chaque jour <sup>(2)</sup> et a affiché une durée d'écoute très solide (1h43 par jour).

### LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

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

- ▶ gestion de salles de spectacles (Folies Bergère, Casino de Paris, Arkéa Arena et Arena du Pays d'Aix) ;
- ▶ production de concerts (Florent Pagny, Matthieu Chedid (-M-), Jean-Louis Aubert, Hoshi, etc.) et de spectacles (Kev Adams, *Les Choristes*, etc.) avec L Productions ;
- ▶ accueil et promotion locale à destination des productions françaises et internationales (depuis mai 2023 avec l'acquisition de Euterpe Promotion).

En 2023, Lagardère Live Entertainment a confirmé sa position d'acteur majeur du secteur du spectacle vivant en France et a vu son chiffre d'affaires dépasser le précédent record établi en 2019.

Ainsi, Lagardère Live Entertainment a enregistré une progression du nombre de dates accueillies dans ses salles (533 en 2023, contre 488 en 2022). Par ailleurs, l'exercice de L Production a été marqué par trois tournées majeures (Matthieu Chedid, Florent Pagny, Kev Adams), l'émergence de nouveaux talents (Stéphane, Malo', Hoshi, Ilyes Djadel) et la poursuite du développement de la licence du spectacle *Les Choristes* à l'international (Chine, Espagne, Canada). Enfin, depuis son acquisition en mai 2023, Euterpe Promotion a accueilli 188 dates dont plusieurs concerts de stars internationales dans des stades (Muse, Depeche Mode, The Weeknd, Mylène Farmer, etc.).

Lagardère Live Entertainment a également confirmé son engagement RSE avec le lancement de la certification ISO 20121 (norme de référence du développement durable pour le secteur de l'événementiel) à l'Arkéa Arena, le déploiement de kits sensitifs à destination de public présentant des troubles sensoriels dans toutes les salles, le contrôle automatique de la consommation des fluides ou encore la réalisation de plusieurs bilans carbone.

En 2024, Lagardère Live Entertainment devrait enregistrer un nombre record de spectacles accueillis dans ses salles. En outre, l'activité de L Productions devrait se maintenir au niveau atteint en 2023, tandis que Euterpe Promotion sera pleinement intégrée à Lagardère Live Entertainment et poursuivra son développement.

### LAGARDÈRE PARIS RACING

Créé en 2006 et fort de ses 13 500 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 pistes 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.

En 2023, le site de la Croix Catelan a renoué avec le niveau de fréquentation d'avant la pandémie de Covid-19. Cet exercice a été marqué par la deuxième édition du trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125). Cet événement a permis d'asseoir la notoriété du Lagardère Paris Racing, de confirmer son engagement dans le sport de haut niveau 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 400 candidats en liste d'attente d'admission.

En 2024, Lagardère Paris Racing entend poursuivre ses actions dédiées à la promotion du sport et de ses valeurs, tout en continuant la modernisation de ses installations et l'amélioration de la qualité des services proposés.

(1) Source : ACPM One Next 2023 S2.

(2) Source : Médiamétrie EAR National ; 13 ans et + ; lundi-vendredi ; 5h-24h ; novembre-décembre 2023 ; audience cumulée.

(3) Source : Médiamétrie eStat Podcast, cumul des téléchargements sur 2023.



# PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 19 MARS 2024**



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

(\*) Monsieur Pierre Leroy a démissionné de ses mandats de Directeur Général Délégué et de Censeur avec effet au 19 mars 2024.

**PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**



**EXPERTISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION <sup>(1)</sup>**



(1) Hors Censeur.  
(2) Hors Censeur et Représentants des salariés.



# ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

## ORDRE DU JOUR

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023.
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. Ratification de la cooptation de Monsieur Yannick Bolloré en qualité d'Administrateur.
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 2023 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 2023 à Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué.
9. Approbation de la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur Général.
10. Approbation de la politique de rémunération 2024 du Directeur Général Délégué.
11. Approbation de la politique de rémunération 2024 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. Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité.
14. Nomination de Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité.
15. 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 ordinaire, pour soumettre à votre approbation les quinze résolutions qui vous sont présentées ci-après.

## 1<sup>RE</sup> ET 2<sup>E</sup> 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 2023, qui se soldent par un résultat bénéficiaire de 8 millions d'euros contre un résultat bénéficiaire de 1,0 million d'euros en 2022.

La seconde résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023, qui génèrent un résultat net – part du Groupe bénéficiaire de 143,6 millions d'euros, contre un résultat bénéficiaire de 161,3 millions d'euros en 2022.

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 2023

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 2023, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un bénéfice de 8 076 210,41 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 2023 qui s'élève à 7 142 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 2023

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 2023, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat net – part du Groupe bénéficiaire de 143,6 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

## 3<sup>E</sup> 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 22 378 030,75 €, le bénéfice distribuable s'établit à 30 454 241,16 €.

Votre Conseil d'Administration vous propose de verser un dividende ordinaire unitaire de 0,65 € par action, soit un montant

global maximum de 91 736 635,90 € sur la base du nombre d'actions composant le capital social à ce jour, lequel dividende serait détaché de l'action le 26 avril 2024 et payable à compter du 30 avril 2024, et serait prélevé comme suit :

- ▶ sur le bénéfice distribuable à hauteur de 30 454 241,16 € ;
- ▶ sur le compte de « Réserves facultatives » à hauteur du solde.

### 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 clos le 31 décembre 2023 qui s'élève à :  
compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de :

8 076 210,41 €  
22 378 030,75 €

**conduit à un bénéfice distribuable égal à :**

**30 454 241,16 €**

L'Assemblée Générale décide, sur proposition du Conseil d'Administration, de distribuer un dividende annuel ordinaire unitaire de 0,65 € par action, étant précisé que :

- ▶ les actions qui seraient détenues par la Société elle-même 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.

Le dividende sera prélevé de la manière suivante :

- ▶ à hauteur de 30 454 241,16 € sur le bénéfice distribuable ;
- ▶ à hauteur du solde sur le compte « Réserves facultatives ».

Ce dividende sera détaché de l'action le 26 avril 2024 et payable à compter du 30 avril 2024, 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.

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 2023 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 :

	2020	2021	2022
Dividende versé aux actionnaires			
Dividende unitaire	0	0,50 €	1,30 €
<b>Dividende total</b>	<b>0</b>	<b>70 216 511,50 €</b>	<b>183 059 896,50 €</b>

## 4<sup>F</sup> 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, selon les formes prévues à l'article L. 225-38 du Code de commerce, le protocole d'accord conclu notamment entre les actionnaires de Lagardère Radio SAS et Monsieur Arnaud Lagardère le 26 octobre 2023, visant l'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant (ci-après le « **Protocole d'Accord** »). En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

L'Arcom a donné son agrément à ce projet d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère le 25 octobre 2023, et le projet avait reçu l'avis positif de toutes les instances représentatives du personnel consultées, ainsi que du Comité d'Éthique d'Europe 1.

L'opération est financièrement neutre pour le groupe Lagardère qui continue de consolider le pôle radios dans ses comptes. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère.

L'autonomisation du pôle radios s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du groupe Lagardère. Elle se traduit ainsi par le maintien du pôle radios sous la gestion de M. Arnaud Lagardère.

Conformément aux articles L. 22-10-30 et R. 22-10-17 du Code de commerce, les termes de ce Protocole d'Accord et les motifs retenus par le Conseil d'Administration pour autoriser, le 16 octobre 2023, la conclusion de ce Protocole d'Accord 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<sup>E</sup> RÉOLUTION : RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR YANNICK BOLLORÉ EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

### Présentation

Aux termes de la cinquième résolution, il vous est proposé de ratifier la nomination en qualité d'Administrateur de Monsieur Yannick Bolloré, coopté par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 8 décembre 2023, en remplacement de Monsieur René Ricol, qui a souhaité remettre sa démission à la suite de la finalisation du rapprochement entre les groupes Lagardère et Vivendi. Cette cooptation intervient pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le Conseil d'Administration a coopté Monsieur Yannick Bolloré, par décision unanime prise sur recommandation de son Comité

des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, après avoir notamment relevé que l'expérience de Monsieur Yannick Bolloré, son expertise dans le secteur des médias et sa connaissance fine des métiers du groupe Lagardère seraient autant d'atouts pour le Conseil d'Administration et plus largement pour le Groupe.

En incluant M. Yannick Bolloré, votre Conseil d'Administration serait composé de onze membres, dont six femmes (représentant un taux de féminisation de 55,5 % hors Administrateurs représentant les salariés) et cinq Administrateurs indépendants (soit un taux d'indépendance de 55,5 % hors Administrateurs représentant les salariés), en conformité avec les dispositions légales et les recommandations du Code Afep-Medef.

### YANNICK BOLLORÉ

Nationalité : française

Né le : 1<sup>er</sup> février 1980

Adresse : 42, avenue de Friedland – 75008 Paris

Nombre d'actions de la société détenues : 150



### Références et activités professionnelles

Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine. Il est Président-Directeur Général du Groupe Havas, l'un des plus grands groupes de communication au monde, avec un revenu de 2,6 milliards d'euros et plus de 22 000 collaborateurs dans 100 pays.

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

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

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

### Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

#### En France :

- ▶ Président du Conseil de Surveillance de Vivendi SE (société cotée)
- ▶ Président-Directeur Général de Havas
- ▶ Vice-Président et Administrateur de Bolloré SE (société cotée)
- ▶ Administrateur de Compagnie de l'Odette SE (société cotée)
- ▶ Administrateur de Bolloré Participations SE
- ▶ Administrateur de Financière V
- ▶ Administrateur de Omnium Bolloré
- ▶ Membre du Conseil de Surveillance de Sofibol

- ▶ Administrateur du Musée Rodin
- ▶ Administrateur du Fonds de dotation de la Fédération française de tennis
- ▶ Administrateur de l'Expansion Scientifique Française (SA)

#### À l'étranger :

- ▶ Président de Havas North America, Inc. (États-Unis)
- ▶ Président et Executive Vice-President de Havas Worldwide LLC (États-Unis)
- ▶ Administrateur de Havas Worldwide Middle East FZ, LLC (Émirats arabes unis)

### Autres mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- ▶ Administrateur de Havas Media France
- ▶ Représentant permanent de Havas au Conseil d'Administration de W & CIE

## CINQUIÈME RÉOLUTION RATIFICATION DE LA COOPTATION DE MONSIEUR YANNICK BOLLORÉ EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

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 ratifier la nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 8 décembre 2023, de Monsieur Yannick Bolloré, en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur René Ricol, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

## 6<sup>E</sup> À 11<sup>E</sup> 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 2023 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](http://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 2023 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](http://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 2024 :

- ▶ la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur Général (neuvième résolution) ;
- ▶ la politique de rémunération 2024 du Directeur Général Délégué (dixième résolution) ;
- ▶ la politique de rémunération 2024 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 2024, dont les éléments ont été approuvés par le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 27 février 2024, 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](http://www.lagardere.com).

**ARNAUD LAGARDÈRE**

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 140 729 €	1 140 729 €	► La rémunération fixe brute attribuée en 2023 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2009.
Rémunération variable annuelle	2 281 458 € (montant attribué au titre de 2022 approuvé à 99,28 % lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 - 7e résolution)	1 619 915 €	► Cette rémunération variable annuelle comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>● une part quantifiable basée :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2023 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe, free cash-flow et marge opérationnelle), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel,</li> <li>- à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2023 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 CO<sub>2</sub> et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel).</li> </ul> </li> <li>● 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).</li> </ul> ► 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 2023, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a atteint 142 % de sa rémunération fixe annuelle en 2023.
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 2003, année de son premier mandat de dirigeant mandataire social exécutif.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	► Monsieur Arnaud Lagardère n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2023.
Rémunération à raison d'un mandat	85 413 € (montant attribué au titre de 2022 pour les mandats de Président du Conseil et de membre du Comité <i>ad hoc</i> )	47 500 €	► Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2023 correspond à la rémunération de son mandat de Président du Conseil d'Administration, soit 2 parts associées à un taux d'assiduité de 100 %.
Avantages en nature	N/A	24 451 €	► 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 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif.</li> <li>▶ Conformément aux dispositions de la loi « PACTE » et 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.</li> <li>▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2023, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 24,23 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2023.</li> <li>▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2023 dans le cadre de ce régime.</li> <li>▶ 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<sup>er</sup> janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle.</li> <li>▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2023, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2023.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2023, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 98 103 €, dont un montant brut de 27 495 € acquis au titre de l'exercice 2023 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 F).</li> <li>▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2023.</li> </ul>

**PIERRE LEROY**

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 474 000 €	1 474 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La rémunération fixe brute attribuée en 2023 a été maintenue à son montant inchangé depuis 2011.</li> </ul>
Rémunération variable annuelle	1 105 500 € (montant attribué au titre de 2022 approuvé à 99,26 % lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023 - 8 <sup>e</sup> résolution)	906 100 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cette rémunération variable annuelle comprend :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● une part quantifiable basée :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2023 (free cash-flow, résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe, et marge opérationnelle), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel,</li> <li>– à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2023 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 CO<sub>2</sub> et évaluation EcoVadis) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel).</li> </ul> </li> <li>● 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).</li> </ul> </li> <li>▶ 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.</li> <li>▶ 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.</li> <li>▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2023, la rémunération variable annuelle de Monsieur Pierre Leroy a représenté 61 % de sa rémunération fixe annuelle en 2023.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Pierre Leroy n'est pas prévu.</li> </ul>
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	703 850 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Pierre Leroy a bénéficié en 2023 de l'attribution de 35 000 droits à actions de performance, représentant 0,025 % du capital social.</li> <li>▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2026 est subordonnée, outre à une condition de présence de deux ans, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2023-2025 (la « Période de Référence ») :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>pour 25 % des actions</b> : 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 ;</li> <li>– <b>pour 25 % des actions</b> : 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 ;</li> <li>– <b>pour 20 % des actions</b> : 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 ;</li> <li>– <b>pour 30 % des actions</b> : trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, dont :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) à hauteur de 12 % l'atteinte d'un taux d'émissions de gaz à effet de serre scopes 1, 2 et 3 partiel rapportés aux effectifs de 3,81, avec un seuil de déclenchement à 3,37,</li> <li>(ii) à hauteur de 12 %, 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 80 %, avec un seuil de déclenchement à 67 %,</li> <li>(iii) à hauteur de 6 %, l'atteinte à fin 2024 d'un taux de femmes top exécutives égal à 47 %, avec un seuil de déclenchement à 45 %.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▶ 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.</li> <li>▶ 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.</li> <li>▶ Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration le 18 avril 2023, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (17<sup>e</sup> résolution).</li> <li>▶ 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 2023.</li> </ul>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2023	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	800 000 €	545 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Monsieur Pierre Leroy s'est vu attribuer par le Conseil d'Administration une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 545 000 € au titre de l'exercice 2023 pour saluer son implication dans la finalisation de deux opérations structurantes pour le Groupe, à savoir :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) La finalisation du processus de rapprochement des groupes Lagardère et Vivendi, ayant permis la prise de contrôle de la société Vivendi SE le 21 novembre 2023. À ce titre, Monsieur Pierre Leroy a été particulièrement impliqué dans le suivi de la procédure à l'égard de la Commission européenne, notamment par sa participation active aux instances de gouvernance de Lagardère SA, et aux travaux du Conseil d'Administration et du Comité <i>ad hoc</i>. Il a par ailleurs veillé à une communication régulière au sein des instances représentative du personnel, collaborateurs, dirigeants du Groupe, dans la plus grande transparence sur chacune des étapes du processus, tout en assurant en parallèle la supervision des interactions menées avec les autorités compétentes (autorités de la concurrence, Autorité des marchés financiers [AMF], etc.). À la suite de la prise de contrôle, Monsieur Pierre Leroy a travaillé activement à la mise en place d'une nouvelle organisation au sein des équipes corporate du Groupe, afin d'assurer la fluidité de l'intégration issue du rapprochement, et notamment la mise en place de nouveaux process de reporting opérationnels et financiers.</li> <li>ii) La finalisation de l'opération d'autonomisation du pôle radios (Europe 1, Europe 2 et RFM), intervenue le 26 octobre 2023, à la suite de l'obtention de l'agrément de l'Arcom. En effet, Monsieur Pierre Leroy a tenu un rôle clé dans le pilotage du projet en supervisant les opérations internes préparatoires à la transformation de la société Lagardère Radio en société en commandite par actions, et en supervisant les échanges avec l'Arcom pour le compte du Groupe. Monsieur Arnaud Lagardère, en sa qualité de Président-Directeur Général, ne pouvait en effet tenir ce rôle, sans risquer une situation de conflit d'intérêt sur l'opération, dans la mesure où l'objectif de l'opération était de lui assurer le contrôle du pôle, par sa qualité d'Associé Commandité et de Gérant.</li> </ul> </li> </ul>
Rémunération à raison d'un mandat	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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 2023.</li> </ul>
Avantages en nature	N/A	16 219 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.</li> </ul>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.</li> </ul>
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Pierre Leroy.</li> </ul>
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ Conformément aux dispositions de la loi « PACTE » et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime en vigueur au sein de Lagardère Management a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits des bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.</li> <li>▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2023, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Pierre Leroy conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 23,33 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2023 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 F).</li> <li>▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2023 dans le cadre de ce régime.</li> <li>▶ 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<sup>er</sup> janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur 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.</li> <li>▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2023, Monsieur Pierre Leroy a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de chacun de l'exercice 2023.</li> <li>▶ Au 31 décembre 2023, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Pierre Leroy s'établit à un montant global de 101 865 €, dont un montant brut de 27 495 € acquis au titre de l'exercice 2023.</li> <li>▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Pierre Leroy au titre de ce régime en 2023.</li> </ul>

**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 2023, **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 2023 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 chapitre 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel 2023, **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 2023, 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 2023 À MONSIEUR PIERRE LEROY, 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 2023, **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 2023 à Monsieur Pierre Leroy, tels qu'ils sont présentés dans le rapport précité.

**NEUVIÈME RÉSOLUTION****APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024 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 2023, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur Général, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

**DIXIÈME RÉSOLUTION****APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024 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 2023, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2024 du Directeur Général Délégué, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

**ONZIÈME RÉSOLUTION****APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024 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 2023, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2024 des membres du Conseil d'Administration de la Société, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

## 12<sup>E</sup> 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 2023, que dans le seul cadre de l'autorisation en cours donnée par l'Assemblée Générale du 18 avril 2023, est donné dans le Document d'enregistrement universel 2023 (chapitre 3.8), disponible en ligne sur le site Internet [www.lagardere.com](http://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 29 février 2024 et compte tenu des actions détenues directement par la Société à cette date, cela autoriserait l'acquisition d'environ 13 787 397 actions, représentant 9,77 % 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.

### 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.

## 13<sup>E</sup> ET 14<sup>E</sup> RÉSOLUTIONS : NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES EN CHARGE DE LA CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

### Présentation

L'ordonnance n°2023-1142 du 6 décembre 2023 venant transposer la Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, vise à renforcer la qualité et la comparabilité des reportings de durabilité, et s'applique à la Société à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Ainsi, à partir de 2025, le Conseil d'Administration présentera ces informations extra-financières et de durabilité au sein du rapport de gestion inclus dans le rapport financier annuel portant sur l'exercice 2024.

Ce nouveau rapport de durabilité, plus ambitieux et exigeant, a vocation à remplacer la Déclaration de performance extra-financière, aujourd'hui publiée au chapitre 2 du Document d'enregistrement universel.

Conformément aux nouvelles dispositions législatives et notamment l'article L. 821-67 du Code de commerce, le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations en matière de durabilité, doit être assuré par un Comité spécialisé agissant sous la responsabilité du Conseil d'Administration, et le reporting de durabilité doit faire l'objet d'une vérification par un Commissaire aux Comptes ou un organisme tiers indépendant, dont la nomination doit être proposée à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 19 mars 2024, sur recommandation conjointe du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réunis en séance plénière le 15 mars 2024, de proposer à votre Assemblée Générale de nommer pour la certification des informations en matière de durabilité, le collège des Commissaires aux Comptes de la Société actuellement en charge de la certification des comptes, à savoir les sociétés Deloitte & Associés et Mazars.

Les sociétés Deloitte & Associés et Mazars ont d'ores et déjà fait savoir à la Société qu'elles accepteraient cette mission en cas de vote favorable, et qu'elles seraient représentées par une personne physique répondant aux conditions nécessaires pour exercer la mission de certification des informations en matière de durabilité conformément aux conditions prévues par l'article L. 821-18 du Code de commerce.

En application de l'article L 821-40 al. 5 du Code de commerce, les sociétés Deloitte & Associés et Mazars ont par ailleurs confirmé à la Société, ne pas avoir vérifié au cours des deux derniers exercices, des opérations d'apport ou de fusion auxquelles la Société aurait participé ou des sociétés que celle-ci contrôle au sens de l'article L 233-16 I et II du Code de commerce.

Ainsi, il vous est demandé au titre des treizième et quatorzième résolutions :

- ▶ de **nommer la société Deloitte & Associés** en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité de la Société, pour une durée de trois exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026 ;
- ▶ de **nommer la société Mazars** en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité de la Société, pour une durée restante de deux (2) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Il est précisé, à toutes fins utiles, que conformément aux dispositions de l'article L. 821-40 I al. 3 du Code de commerce, compte tenu du fait que Deloitte & Associés et Mazars, dont la nomination est proposée, sont des sociétés pluripersonnelles, la nomination de Commissaires aux Comptes suppléants n'est légalement pas requise.

### TREIZIÈME RÉOLUTION

#### NOMINATION DE DELOITTE & ASSOCIÉS EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES EN CHARGE DE LA CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

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, **décide** en application de l'article L. 821-40 du Code de commerce de nommer Deloitte & Associés, en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, pour une durée de trois exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

### QUATORZIÈME RÉOLUTION

#### NOMINATION DE MAZARS EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES EN CHARGE DE LA CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

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, **décide** en application de l'article L. 821-40 du Code de commerce de nommer Mazars, en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, pour la durée du mandat restant à courir au titre de sa mission de certification des comptes qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

### 15<sup>E</sup> RÉOLUTION : 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.

### QUINZIÈME RÉOLUTION

#### 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.



# RAPPORT 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.

#### PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF À LAGARDÈRE RADIO SCA

##### Personne concernée

M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de votre Société et indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant de la société Lagardère Radio SCA.

##### Modalités, nature et objet

Un protocole d'accord entre certains actionnaires de Lagardère Radio SAS, soit Lagardère Active SAS, Lagardère Media SAS et Lagardère Media News SAS, et Monsieur Arnaud Lagardère, en présence de Lagardère Radio SAS, Arcole Développement SAS et votre Société, préalablement autorisé par le Conseil d'Administration le 16 octobre 2023, a été conclu le 26 octobre 2023.

Il a pour objet de régir les modalités d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est devenu indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant (ci-après le « **Protocole d'Accord** »). En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

L'opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère. Le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère. La rémunération et les dividendes que toucherait, le cas échéant, M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant Commandité, tous deux plafonnés, viendront en déduction de sa rémunération en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

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

##### Motifs justifiant de l'intérêt pour votre Société

Le Conseil d'Administration a retenu que la conclusion du Protocole d'Accord est conforme à l'intérêt social de votre Société dans la mesure où cette autonomisation du pôle radios s'inscrit dans l'engagement de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du groupe Lagardère. Elle se traduit ainsi par le maintien du pôle radios sous la gestion de M. Arnaud Lagardère.

### CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

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

#### CONVENTION D'ASSISTANCE CONCLUE ENTRE LAGARDÈRE MANAGEMENT ET LAGARDÈRE RESSOURCES ET SES AVENANTS

##### Personnes concernées

- ▶ M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de votre Société et Président de la société Lagardère Management ;
- ▶ M. Pierre Leroy, Directeur Général Délégué de votre Société, Directeur Général de la société Lagardère Management et Président de la société Lagardère Ressources, filiale contrôlée par votre Société.

##### 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2004.

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.

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 et approuvé par l'Assemblée Générale le 18 avril 2023, la rémunération hors taxes versée à la société Lagardère Management par la société Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance a ainsi été modifiée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, cette rémunération, pour un exercice donné, devant être dorénavant égale à la somme des éléments suivants, sans application d'aucune marge :

- (I) des rémunérations, avantages, indemnités et indemnisations de toute nature supportés par la société 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 la société Lagardère Ressources au titre du Contrat de Prestations de Services, au titre duquel la société Lagardère Ressources fournit des prestations d'environnement de travail et des prestations administratives et comptables au profit de la société Lagardère Management, cette dernière n'ayant pas de moyens propres ;
- (III) des honoraires de commissariat aux comptes supportés par la société Lagardère Management, et ;
- (IV) des charges, impôts et autres coûts et honoraires supportés par la société Lagardère Management au titre de l'exécution de sa mission.

Cet avenant prévoit également (i) la renonciation définitive et sans réserve de la société Lagardère Management à réclamer à la société 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 la société 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.

Pour l'exercice 2023, la rémunération de la société Lagardère Management par la société Lagardère Ressources au titre de cette Convention s'est élevée à 12,5 millions d'euros.

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

### **Personnes concernées**

- Vivendi SE, actionnaire de votre Société détenant une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- M. Arnaud de Puyfontaine, Président du Directoire de la société Vivendi SE et membre du Conseil d'Administration de votre Société.

### **Modalités, nature et objet**

Votre Conseil d'Administration du 17 décembre 2021 a autorisé, 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 votre 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 votre Société.

Dans ce cadre, un tiers indépendant a été mandaté par votre Société 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.

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

L'exécution de cet Accord de *Clean Team* a pris fin le 21 novembre 2023, date à laquelle la société Vivendi SE a pris le contrôle de votre Société.

Paris La Défense, le 20 mars 2024

### **Les Commissaires aux Comptes**

#### **Mazars**

Simon Beillevaire  
Romain Maudry

#### **Deloitte & Associés**

Ariane Bucaille

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](http://WWW.LAGARDERE.COM) - Espace Assemblée Générale des actionnaires 2024.

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

**Lagardère**

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 jeudi 25 avril 2024, les documents et renseignements fixés par les articles R. 225-81 et R. 225-83 dudit code.

Fait à : ..... le : ..... 2024

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.

**Lagardère**

Document rédigé par le Secrétariat Général Groupe

Couvertures : Groupe Rouge Vif

Crédits photographiques : Agence Brunet-Monié ; Anaka ; Astérix® - Obélix® - Idéfix® / 2023 Hachette Livre / Gosciny – Uderzo ; Aurélie Blanc ; Calmann-Lévy ; Capa Pictures ; DR ; Hachette UK/Hodder & Stoughton ; Lagardère News ; Lagardère Radio ; Lagardère Travel Retail ; Romuald Meigneux / Sipa ; Alexandre Moulard / Lagardère.

© Lagardère - Mars 2024



10-31-1222 / Certifié PEFC / [pefc-france.org](http://pefc-france.org)

Conception & réalisation



**LABRADOR**

+33 (0)1 53 06 30 80

# Lagardère

## Lagardère PUBLISHING



## Lagardère TRAVEL RETAIL



## Lagardère NEWS



## Lagardère RADIO



## Lagardère LIVE ENTERTAINMENT



[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)