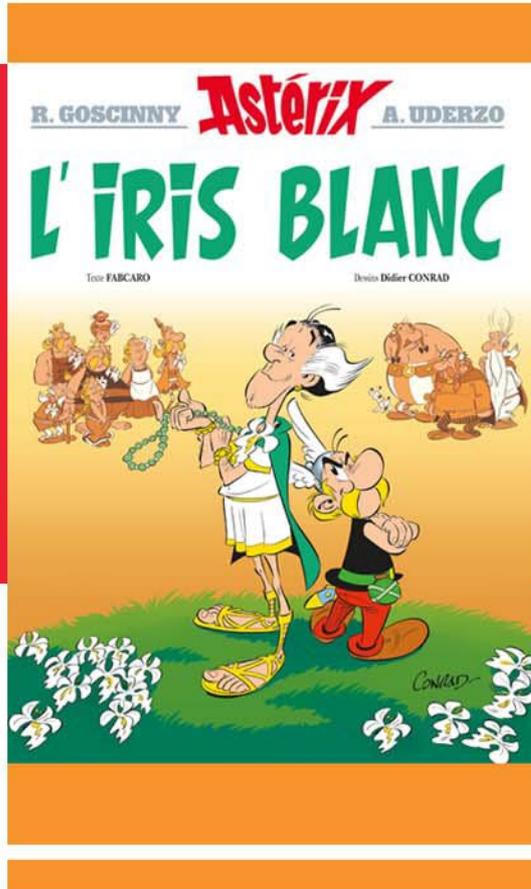


Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

Jeudi 25 avril 2024

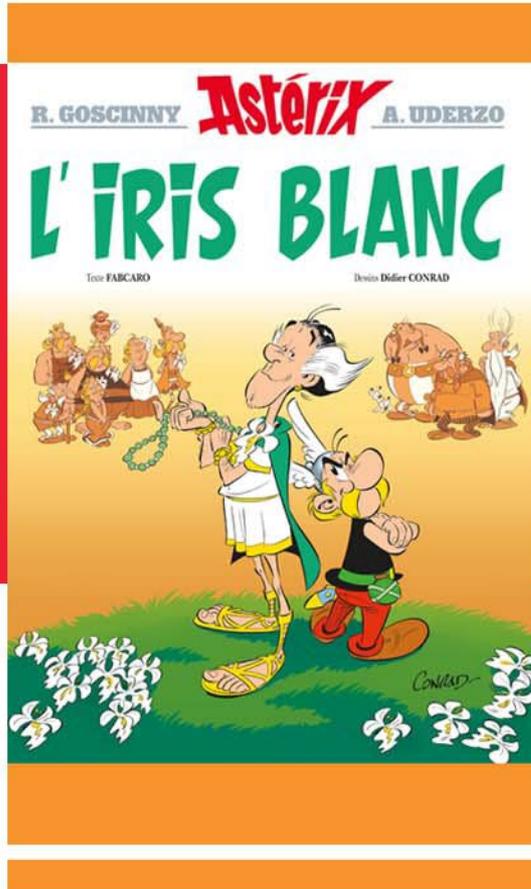


Lagardère

Assemblée Générale ordinaire annuelle / 25 avril 2024

ORDRE DU JOUR : PRÉSENTATION RÉSUMÉE

- **Résolutions 1 à 3** **Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Affectation du résultat social et distribution d'un dividende**
- **Résolution 4** **Approbation d'une convention réglementée visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce**
- **Résolution 5** **Ratification de la cooptation de Monsieur Yannick Bolloré en qualité d'Administrateur**
- **Résolutions 6 à 11** **Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux**
Approbation des éléments de rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 à chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs
Approbation de la politique de rémunération 2024 pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les membres du Conseil d'Administration
- **Résolution 12** **Autorisation à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur les actions de la Société**
- **Résolutions 13 et 14** **Nomination de Deloitte & Associés et de Mazars en qualité de Commissaires aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité**
- **Résolution 15** **Pouvoirs pour les formalités**



Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

25 avril 2024

SOMMAIRE

1 Rapprochement avec Vivendi SE

2 Performances financières 2023 et 1^{er} trimestre 2024

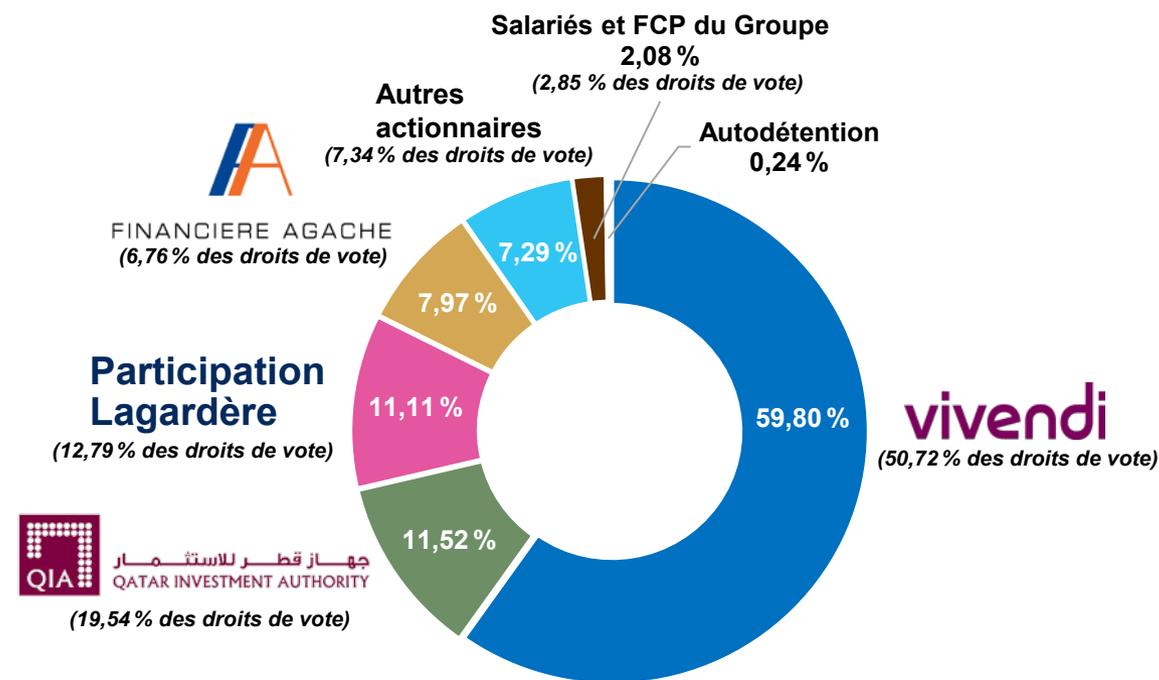
3 Positionnement, réalisations et axes stratégiques

RAPPROCHEMENT AVEC VIVENDI SE – 21 NOVEMBRE 2023

- ❑ Accélérer le développement
- ❑ Renforcer le bilan
- ❑ Améliorer la performance
 - Effet de taille
 - Synergies industrielles
- ❑ Améliorer le taux de transformation en cash



Répartition du capital au 31 décembre 2023



SOMMAIRE

1 Rapprochement avec Vivendi SE

2 Performances financières 2023 et 1^{er} trimestre 2024

3 Positionnement, réalisations et axes stratégiques

PERFORMANCES DU GROUPE EN 2023

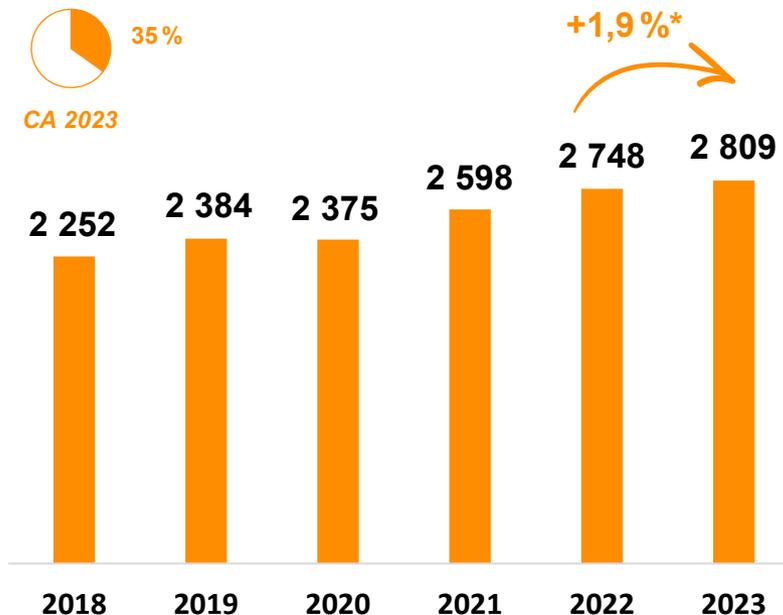
(M€)	2018*	2019*	2020*	2021	2022	2023	Variation 2023 vs 2022
Chiffre d'affaires	6 868	7 211	4 439	5 130	6 929	8 081	+14,0%**
Résop	385	378	(155)	249	438	520	+19%
Marge opérationnelle	5,6%	5,2%	-3,5%	4,9%	6,3%	6,4%	+10bps
Free cash-flow avant variation du BFR	208***	260	(239)	176	294	275	-19 M€



Le Groupe enregistre une forte croissance de son chiffre d'affaires (+14,0 %**) et de son Résop (+19 %) par rapport à 2022

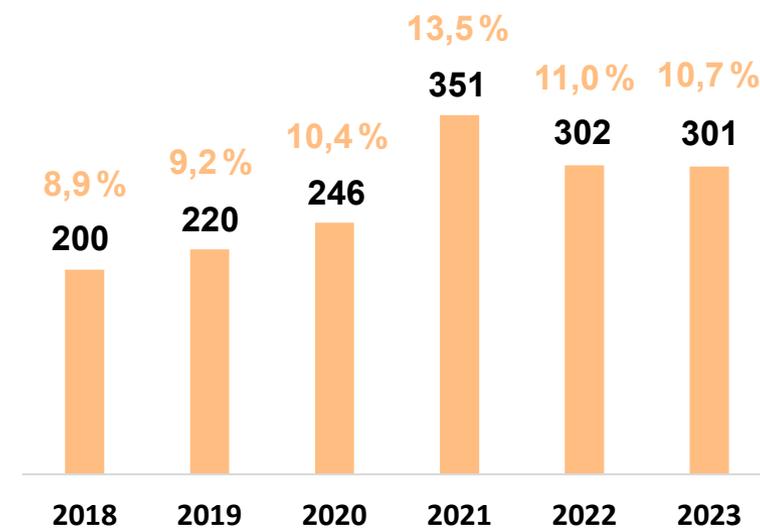
LAGARDÈRE PUBLISHING : PERFORMANCES 2018-2023

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



Évolution du Résop (en M€)

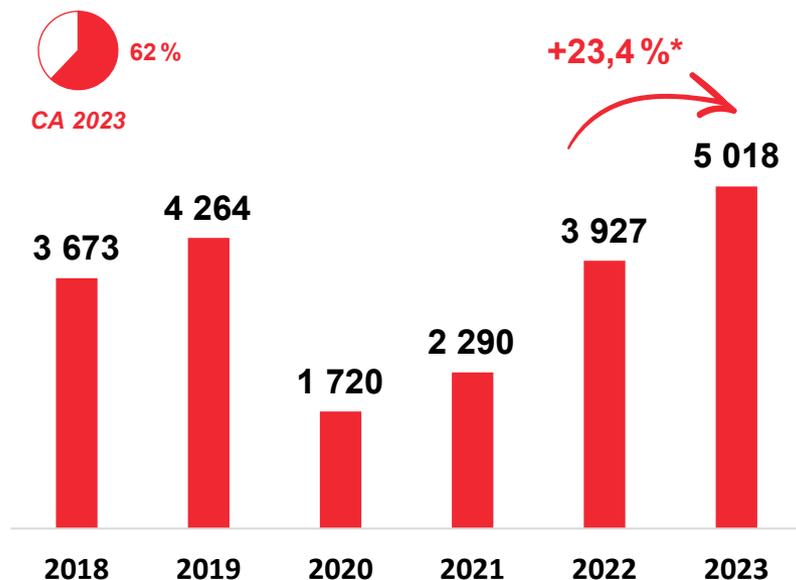
et de la marge opérationnelle (% CA)



- Dans un contexte de forte inflation, Lagardère Publishing maintient un haut niveau d'activité à périmètre comparable avec un chiffre d'affaires en croissance de +1,9%* malgré un marché peu porteur
- Résop stable à 301 M€ avec un maintien de la marge opérationnelle à un niveau élevé (10,7%), nettement supérieur aux performances pré-Covid (9,2% en 2019)

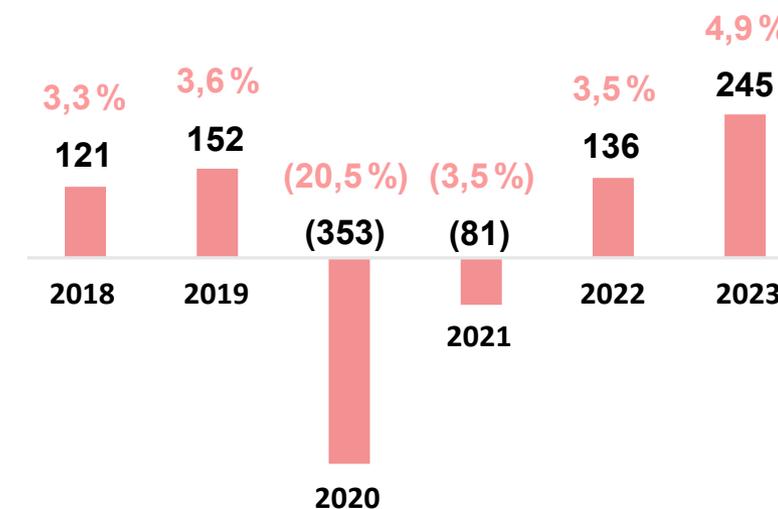
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : PERFORMANCES 2018-2023

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



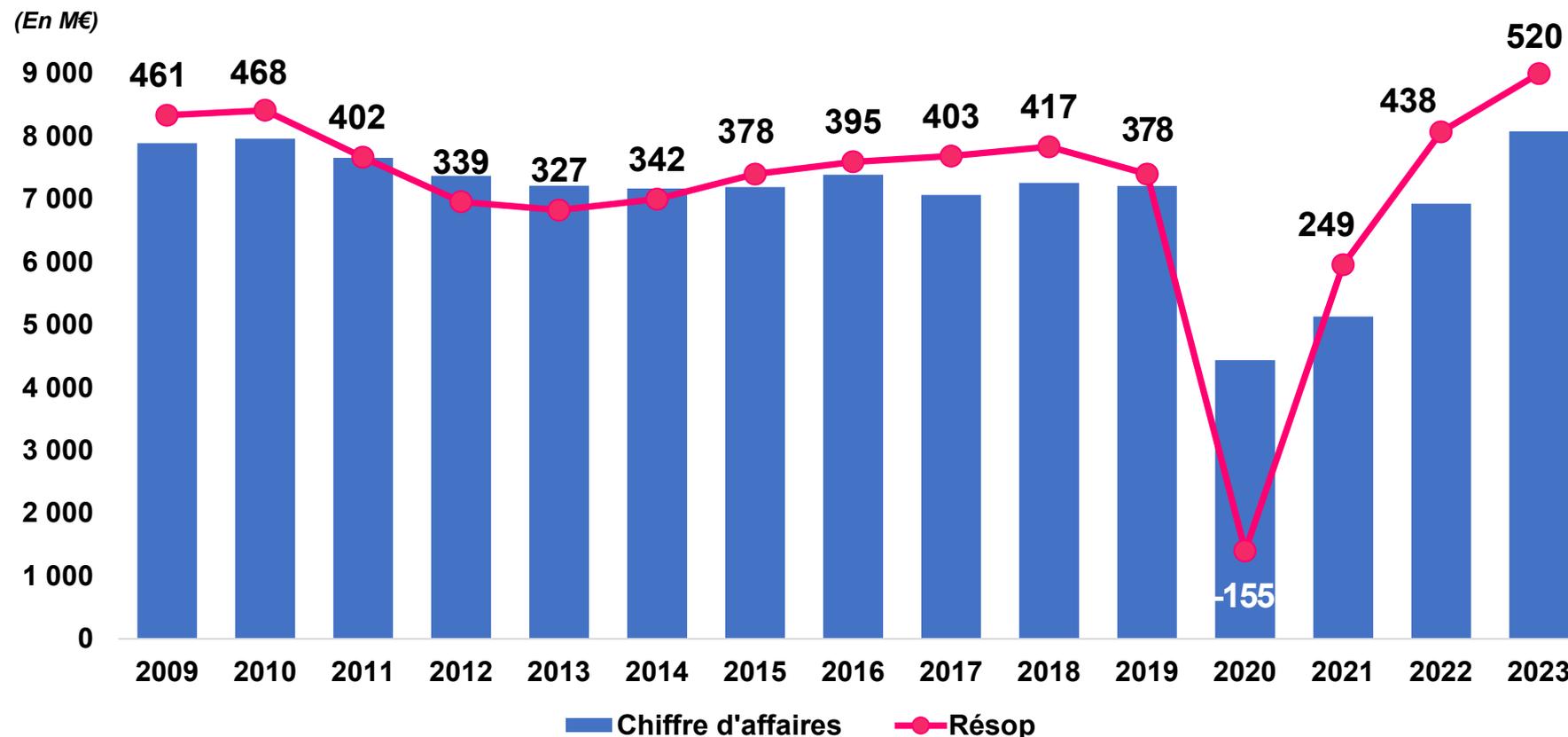
Évolution du Résop (en M€)

et de la marge opérationnelle (% CA)



- ❑ Excellente performance, avec un chiffre d'affaires en forte croissance de +23,4%*, portée par les activités en EMEA et le fort développement du réseau de points de vente
- ❑ Résop à un niveau historique de 245 M€, grâce à une bonne maîtrise des marges dans un contexte d'inflation et aux gains d'efficacité apportés par la montée en puissance du plan LEaP

DES PERFORMANCES QUI ACTENT LE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE DU GROUPE SUR LE LONG TERME



- ❑ Le Résop (520 M€) et la marge opérationnelle (6,4%) du Groupe enregistrent des niveaux records jamais atteints depuis 15 ans, confirmant ainsi la dynamique du Groupe portée par Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail et validant la stratégie mise en œuvre ces dernières années

1^{er} TRIMESTRE 2024 : BELLE PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ILLUSTRANT LA SOLIDE PERFORMANCE DES BRANCHES

- **Solide progression du chiffre d'affaires du Groupe à 1 883 M€ au 31 mars 2024, soit +8,9% en données comparables :**
 - **Lagardère Publishing** maintient un haut niveau d'activité à **576 M€ (+0,8%)** sur une base historiquement élevée et en dépit d'un marché moins porteur
 - **Lagardère Travel Retail** affiche un chiffre d'affaires en forte hausse à **1 242 M€ (+13,6%)** porté par la dynamique favorable de l'activité dans les zones EMEA et Amériques dans un contexte de normalisation du trafic aérien mondial et en dépit d'un ralentissement en Asie du Nord
 - **Autres activités** : niveau d'activité quasi stable à **65 M€ (+0,1%)** soutenu par la très bonne performance des salles de spectacles

SOMMAIRE

1 Rapprochement avec Vivendi SE

2 Performances financières 2023 et 1^{er} trimestre 2024

3 Positionnement, réalisations et axes stratégiques

2^e groupe mondial d'édition grand public

1^{er} groupe d'édition en France, 2^e anglais, 3^e espagnol et 4^e américain

1^{er} éditeur de fascicules dans le monde

€ 2 809 M€
Chiffre d'affaires

301 M€
Résop

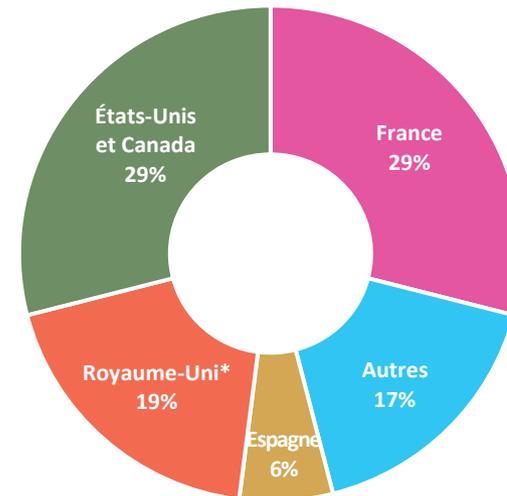
7 601
collaborateurs

+ de 200
marques d'édition

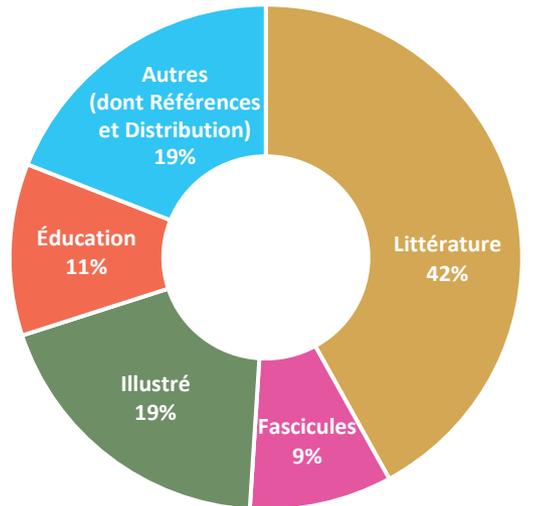
+ de 129 000
titres au format numérique

+ de 15 000
nouveauités

Chiffre d'affaires par zone géographique



Chiffre d'affaires par activité

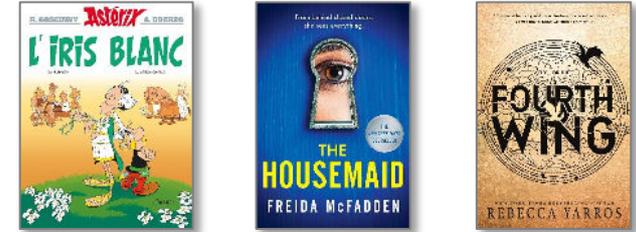


* Y compris l'Irlande, l'Australie et la Nouvelle-Zélande



LAGARDÈRE PUBLISHING : RÉALISATIONS 2023

- ❑ **Des succès éditoriaux majeurs** dans l'ensemble de ses pays d'implantation, plus particulièrement en France (*Astérix: L'Iris blanc*, la trilogie *Captive*, *Le Suppléant*, *Son odeur après la pluie*, *Le temps des combats*, etc.) et au Royaume-Uni (la trilogie *the Empyrean*, la saga *The Housemaid*, l'autobiographie de Matthew Perry, etc.)
- ❑ **Poursuite de la diversification dans des marchés adjacents en croissance** : acquisition d'une participation majoritaire au sein de l'éditeur français de jeux de société *Catch Up Games*
- ❑ **Développement de l'innovation et des nouveaux usages** : audio et podcasts, offre numérique éducative
- ❑ **Une stratégie RSE ambitieuse multi-récompensée** : trophée d'or « Victoires du Capital Humain » des Décideurs RH, prix RH et Environnement lors du Grand Prix de l'ANDRH, classement de Hachette UK parmi les « 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des sexes » établi par le *Times*, etc.



LAGARDÈRE PUBLISHING : AXES STRATEGIQUES

- ❑ **Poursuivre une politique active d'acquisition**
- ❑ **Continuer à dynamiser la performance**
- ❑ **Proposer davantage à nos auteurs et créateurs**
- ❑ **Accélérer la transformation de nos infrastructures**
- ❑ **Accroître la démarche d'innovation**
- ❑ **Être exemplaire en termes de RSE**

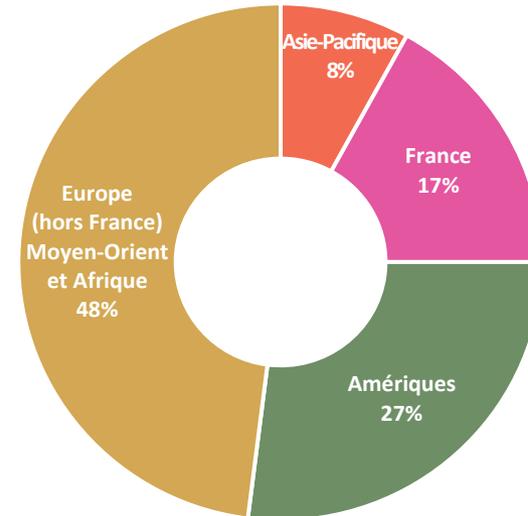


- 3^e opérateur mondial en Travel Retail
- 2^e opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports
- 1^{er} opérateur mondial en Travel Essentials
- 1^{er} opérateur du Travel Retail en France

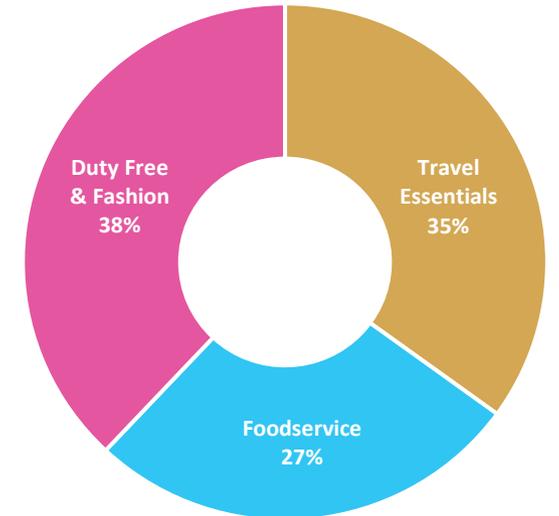


<p>5 018 M€ Chiffre d'affaires</p>	<p>245 M€ Résop</p>	<p>22 619 collaborateurs</p>
<p>Présence dans + de 290 aéroports</p>	<p>Présence dans 700 gares et stations de métro</p>	<p>+ de 5 120 boutiques et restaurants</p>

Chiffre d'affaires par zone géographique



Chiffre d'affaires par activité



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : RÉALISATIONS 2023

- ❑ **Poursuite de la reprise du trafic aérien mondial permettant une croissance à deux chiffres portée également par le dynamisme des politiques commerciales mises en œuvre et les innovations**

- ❑ **Renforcement du cœur de métier**
 - Développement de nouveaux modèles d'affaires, de solutions multi-métiers, etc.

- ❑ **Développement et innovation**
 - Acquisitions dans le Foodservice (Marché International, Costa Coffee Pologne et Lettonie, Tastes on the Fly)
 - Renouvellement de nombreux contrats et gains de nouvelles concessions (Extime Essentials Paris, Marseille-Provence, Amérique du Nord et du Sud, Afrique de l'Ouest, etc.)
 - Conclusion de partenariats (Time Out Market, Inflyter, Groupe Kastrati, etc.)
 - Lancement de magasins autonomes (Hong Kong, Charlotte)
 - Inauguration d'un concept hybride innovant à Barcelone : The Gallery In Barcelona
 - Introduction de la marque Discover au Cambodge



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : AXES STRATEGIQUES

- 
- Poursuivre une politique active d'expansion**
 - Renforcer l'optimisation de notre performance opérationnelle**
 - Réinventer et innover pour nos concepts, nos offres et nos marques**
 - Être exemplaire en termes d'empreinte carbone**

AUTRES ACTIVITÉS

Lagardère
NEWS



2 titres de presse
1 marque de presse mondiale



3,2 millions de lecteurs*
chaque semaine



373 collaborateurs





Lagardère
RADIO



3 radios
1 régie publicitaire



+ de 5 millions d'auditeurs**
chaque jour



318 collaborateurs





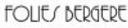

Lagardère
LIVE ENTERTAINMENT



3 activités (gestion de salles, production, accueil et promotion)
4 salles de spectacles
97 collaborateurs












13 500 membres
7 hectares de domaine
44 courts de tennis
2 bassins de natation (dont 1 olympique)
205 collaborateurs

AUTRES ACTIVITÉS : RÉALISATIONS 2023

❑ Lagardère News

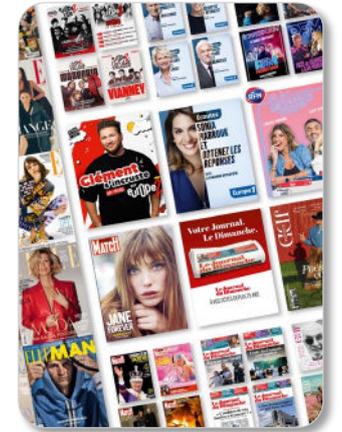
- Développement des versions numériques et d'une offre payante en presse
- Nouvelle dynamique pour *Le Journal du Dimanche*
- Consolidation du leadership de la marque Elle dans le monde avec la croissance de l'activité de licences hors médias et le développement des opérations spéciales

❑ Lagardère Radio

- Mise en œuvre du projet d'autonomisation du pôle radios avec l'agrément de l'Arcom
- Meilleure progression des stations généralistes enregistrée en un an pour Europe 1, en lien avec son repositionnement autour d'une offre d'information repensée et densifiée ainsi qu'une grille des programmes cohérente
- Déploiement de la nouvelle marque Europe 2, adaptation de la programmation et du positionnement de RFM

- ❑ **Lagardère Live Entertainment** : élargissement de l'activité au domaine de l'accueil et de la promotion locale de productions françaises et internationales avec l'acquisition de Euterpe Promotion

- ❑ **Lagardère Paris Racing** : deuxième édition du trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125)



LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINEMENT

CONFIRMATION DE SA POSITION D'ACTEUR MAJEUR DU SPECTACLE VIVANT



- ❑ **+ de 1 million** de spectateurs dans les 4 salles
- ❑ **+ de 500** dates d'artistes accueillies dans les 4 salles
- ❑ **+ de 300** événements d'artistes produits par L Productions

PERSPECTIVES

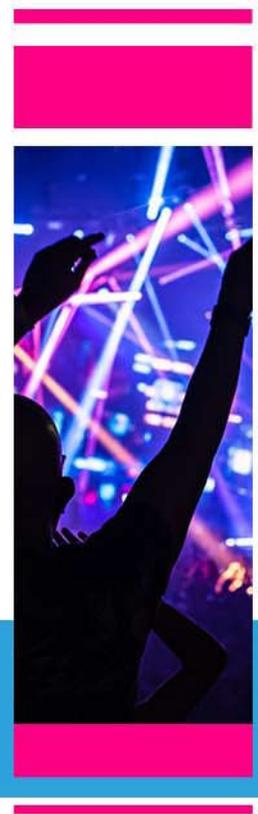
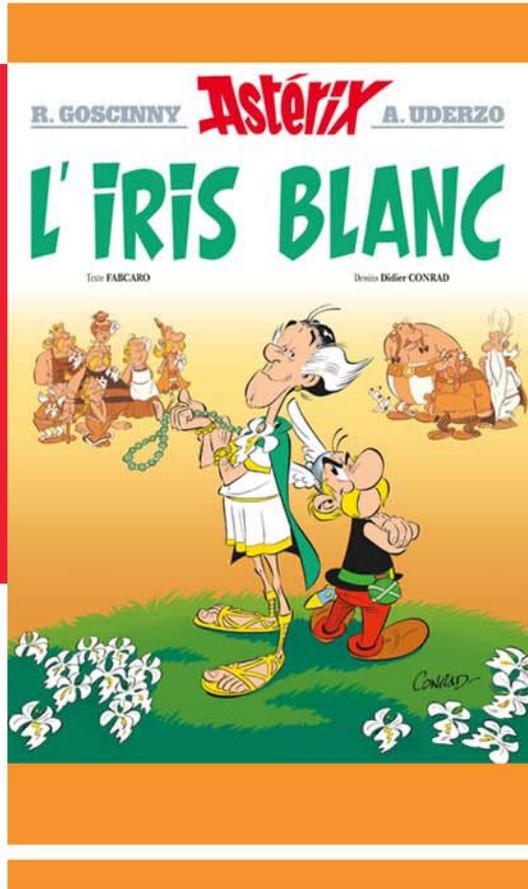
**Nombre record de spectacles
accueillis pour 2024**

**Maintien du niveau d'activité
enregistré en 2023 pour
L Productions**

**Pleine intégration et poursuite
du développement de
Euterpe Promotion**

EN CONCLUSION

- ❑ **Des niveaux de performance records en 2023, jamais atteints depuis 15 ans**
- ❑ **Une croissance continue qui confirme la pertinence et la puissance du modèle stratégique construit**
- ✔ **❑ Le soutien et la vision de notre actionnaire de contrôle, à la culture et aux valeurs communes, pour accompagner le Groupe dans sa stratégie**
- ❑ **Un Groupe en ordre de bataille pour accélérer son expansion grâce à des équipes talentueuses et engagées**



Lagardère

Assemblée Générale ordinaire annuelle / 25 avril 2024

RÉSULTATS ANNUELS 2023

Sophie Stabile

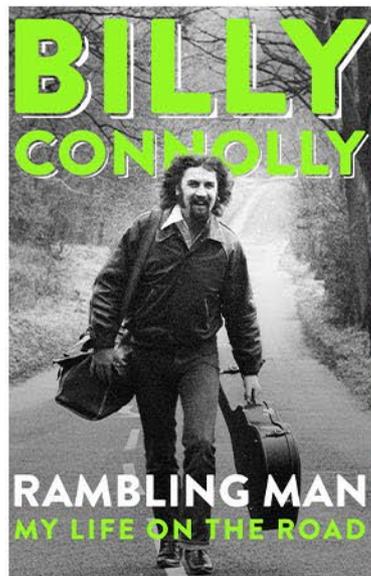
Directrice Financière Groupe

SOMMAIRE

I. Performance 2023 par branche

II. Résultats 2023 du Groupe

III. Chiffre d'affaires au premier trimestre 2024



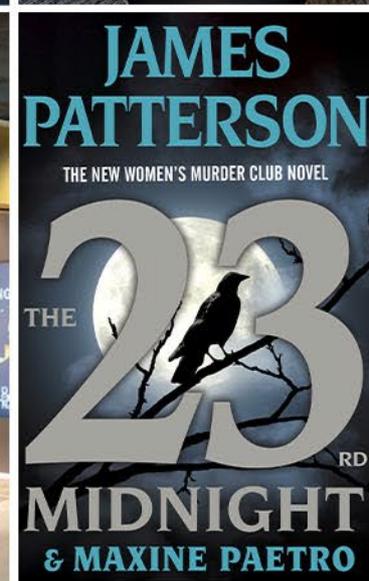
NAPA FARMS MARKET



PAGNY PAR FLORENT



fayard



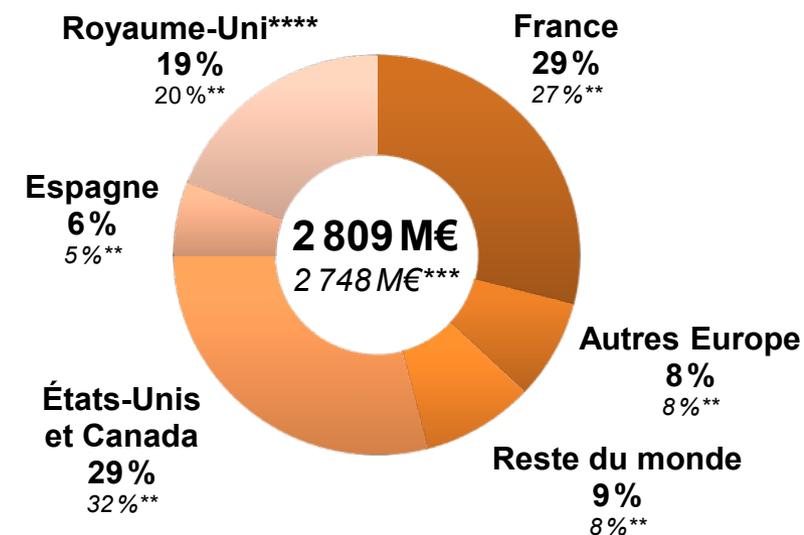
PERFORMANCE 2023 PAR BRANCHE

CROISSANCE SOUTENUE, PORTÉE PAR LE SUCCÈS DE BEST-SELLERS EN FRANCE ET AU ROYAUME-UNI

Évolution du chiffre d'affaires de 2019 à 2023

(M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2023 vs 2022*
	2 384	2 375	2 598	2 748	2 809	+1,9%

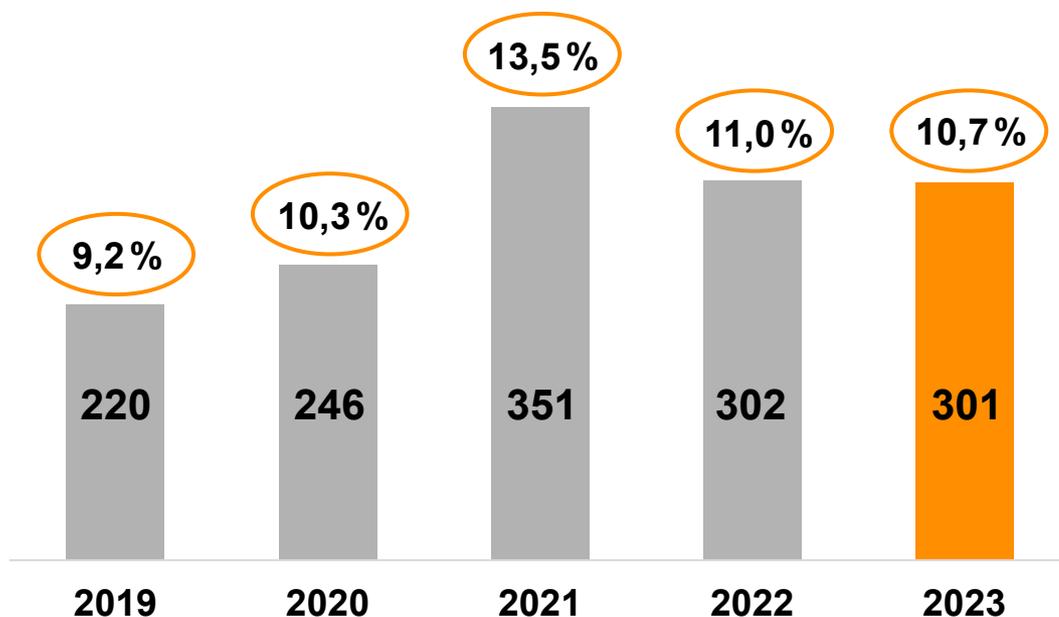
Chiffre d'affaires 2023 par zone géographique



- En 2023, le chiffre d'affaires s'est maintenu à un niveau historique dans un **contexte de forte inflation**
- L'activité est portée par le succès de best-sellers **en France et au Royaume-Uni**
- Le repli observé aux **États-Unis** s'explique par l'absence de best-sellers comparables à ceux de 2022, tandis que l'activité en **Espagne** a bénéficié du pic de la réforme scolaire nationale
- Impact positif des **réseaux sociaux**, notamment sur le segment de la « Dark Romance »

PROFITABILITÉ MAINTENUE À UN NIVEAU ÉLEVÉ

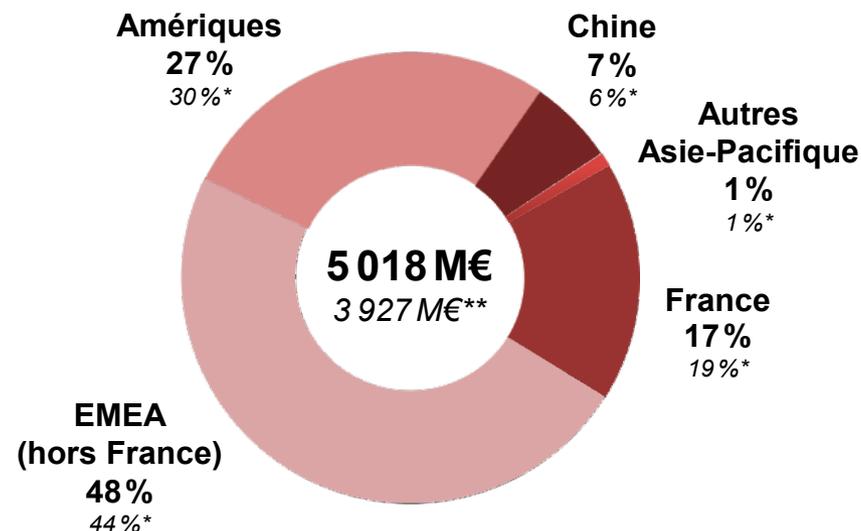
Évolution du Résop (M€)
et de la marge opérationnelle (%)



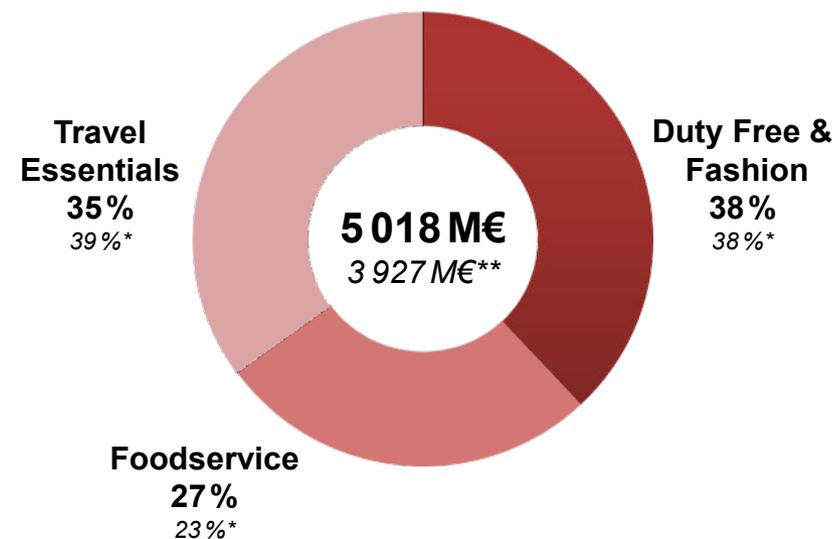
- **Profitabilité de 10,7 % se maintient à un niveau élevé**, nettement supérieur aux performances pré-Covid
- **Résop stable par rapport à 2022 malgré :**
 - l'impact de l'inflation (coûts du papier et frais d'impression, frais de transport et de personnel) atténuée par des initiatives opérationnelles (dont des augmentations de prix)
 - l'effet du projet de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France

EXCELLENTE PERFORMANCE PORTÉE PAR LA ZONE EMEA

Chiffre d'affaires 2023 par zone géographique



Chiffre d'affaires 2023 par activité

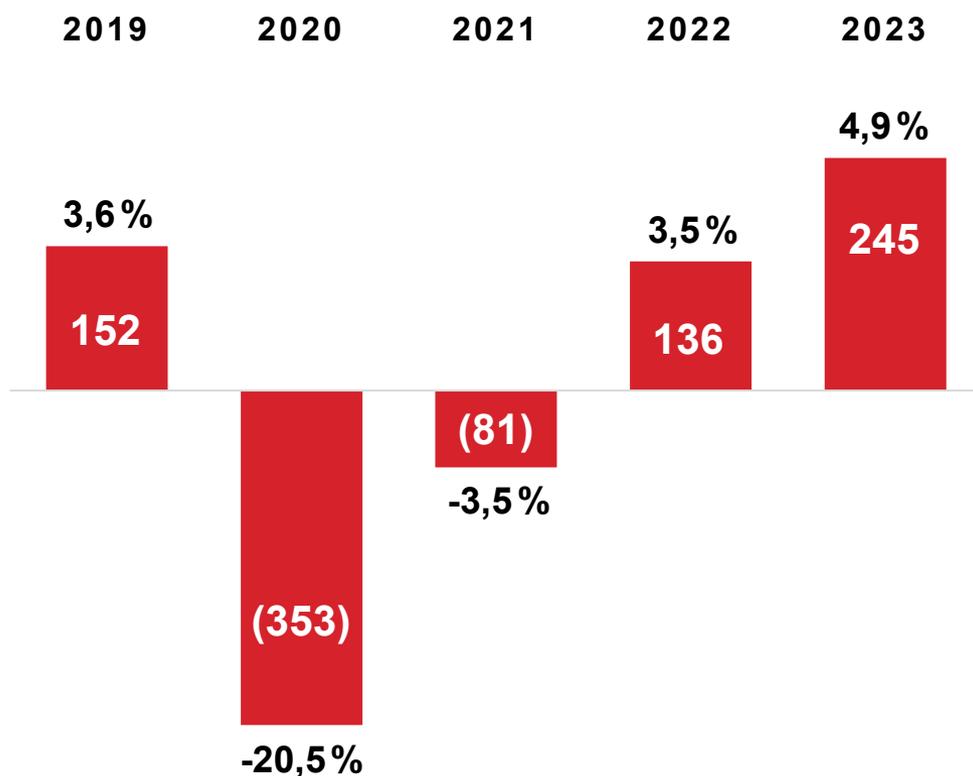


- Lagardère Travel Retail a bénéficié pleinement de la croissance du trafic aérien domestique, régional et international à travers ses différentes implantations, en particulier dans la **zone EMEA** ainsi qu'en **Amérique du Nord**
- L'activité a également été tirée par des **acquisitions clés**, le **développement du réseau** et le **succès d'initiatives commerciales réussies**
- **Reprise continue en Asie** avec une réouverture tardive et progressive de la Chine

* % du chiffre d'affaires de l'exercice 2022 / ** Chiffre d'affaires de l'exercice 2022

NIVEAU HISTORIQUE DE RÉSOP

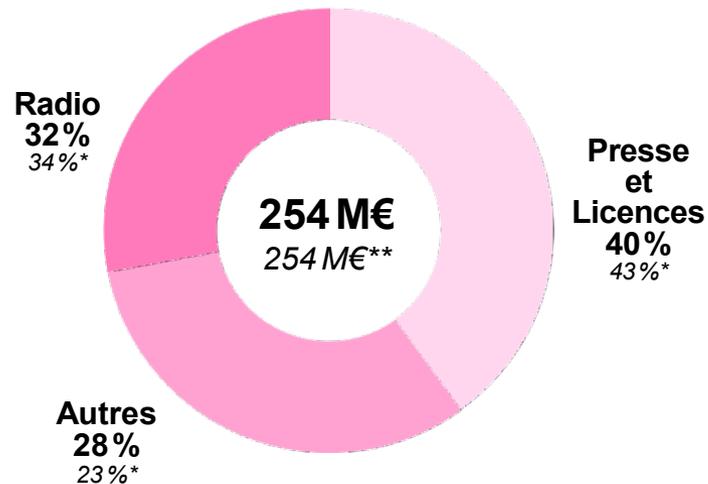
Évolution du Résop (M€) et de la marge opérationnelle (%)



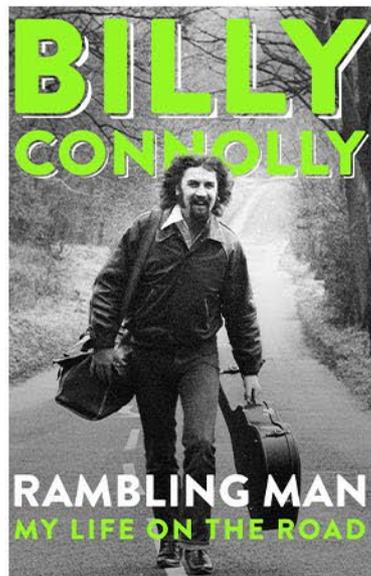
- **Niveau historique de Résop** et marge opérationnelle de 4,9% grâce à :
 - une activité en croissance dans l'ensemble des zones géographiques
 - une bonne maîtrise des marges dans un contexte d'inflation
 - des gains d'efficacité liés au plan de performance LEaP (95 M€)

AUTRES ACTIVITÉS

Chiffre d'affaires 2023 par activité



- **Chiffre d'affaires en baisse de 3,3 % par rapport à 2022*****
 - Repli de l'activité des Radios et de la Presse en raison du recul des niveaux d'audience, de la diffusion et des revenus publicitaires
 - Dynamique positive pour Elle International et Lagardère Live Entertainment
- **Résop en repli du fait des activités Radio et Presse**



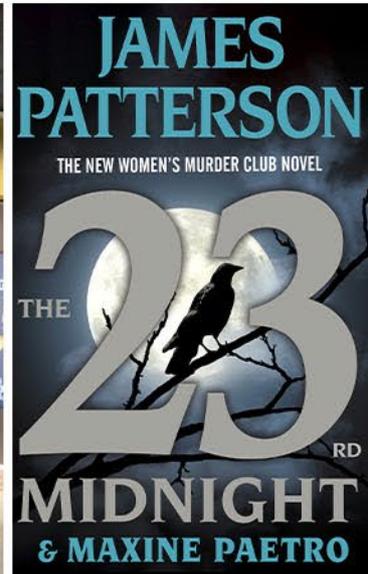
NAPA FARMS MARKET



PAGNY PAR FLORENT



fayard



RÉSULTATS 2023 DU GROUPE

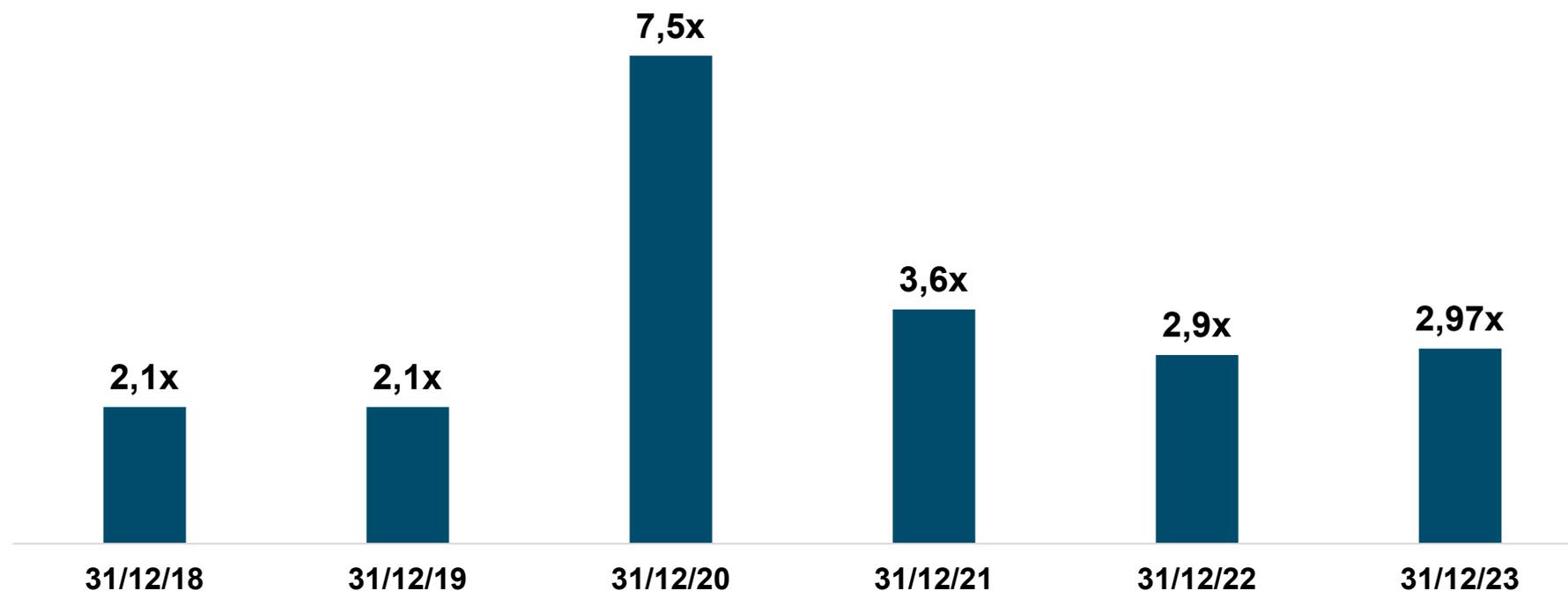
COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(M€)</i>	2022	2023
Chiffre d'affaires	6 929	8 081
Résop Groupe	438	520
Contribution des sociétés mises en équivalence*	13	(1)
Éléments non récurrents / non opérationnels	(131)	(85)
<i>Dont impacts de l'IFRS 16 sur les contrats de concession</i>	24	144
Résultat avant charges financières et impôts	320	434
Charges financières nettes	(74)	(97)
Charges d'intérêts sur les dettes de location	(61)	(89)
Résultat avant impôts	185	248
Impôts	(33)	(78)
Résultat des activités poursuivies	152	170
Résultat net des activités abandonnées	35	5
Résultat net	187	175
Intérêts minoritaires	26	31
Résultat net – part du Groupe	161	144
Résultat net ajusté – part du Groupe	265	252

* Avant pertes de valeur

FLUX DE TRÉSORERIE GROUPE

(M€)	2022	2023
Flux générés par les opérations avant variations de BFR et avant impôts payés (MBA)	524	611
Variations du BFR	(73)	(14)
Impôts payés	(57)	(70)
Flux générés par les opérations	394	527
Achats/cessions d'actifs corporels et incorporels	(173)	(266)
Free cash-flow	221	261
<i>Dont free cash-flow avant variations du BFR</i>	<i>294</i>	<i>275</i>
Investissements financiers	(210)	(383)
Cessions d'actifs financiers	45	48
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	56	(74)
Dividende payé	(105)	(230)
Intérêts payés	(79)	(100)
Autres éléments	(50)	20
Variation de la dette nette	(178)	(386)

RATIO DE LEVIER MAINTENU À 3X À FIN DÉCEMBRE 2023**Effet de levier**

Dette (M€)

1 367

1 461

1 733

1 535

1 713

2 099

EBITDA sur 12 mois
glissant (M€)

657

696

26

422

597

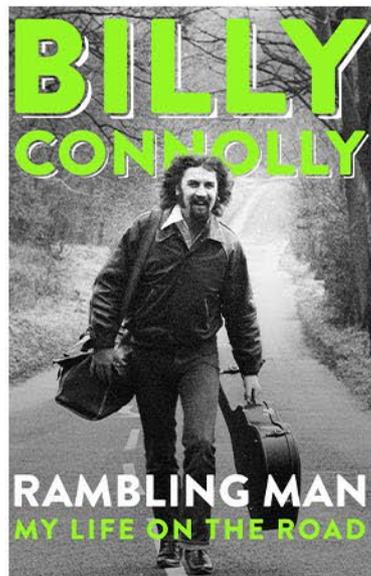
706

DIVIDENDE ORDINAIRE AU TITRE DE L'EXERCICE 2023

Distribution de dividende (€/action)



* Résolution de distribution d'un dividende proposée par le Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2023



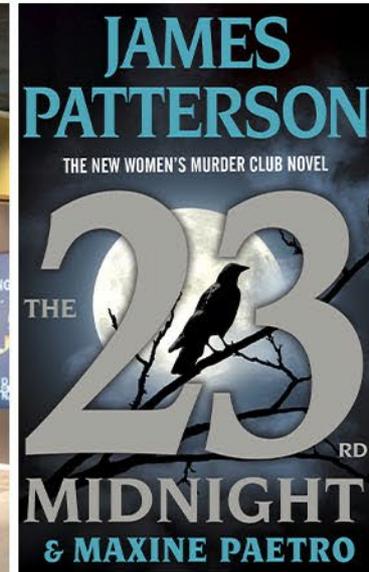
NAPA FARMS MARKET



PAGNY PAR FLORENT

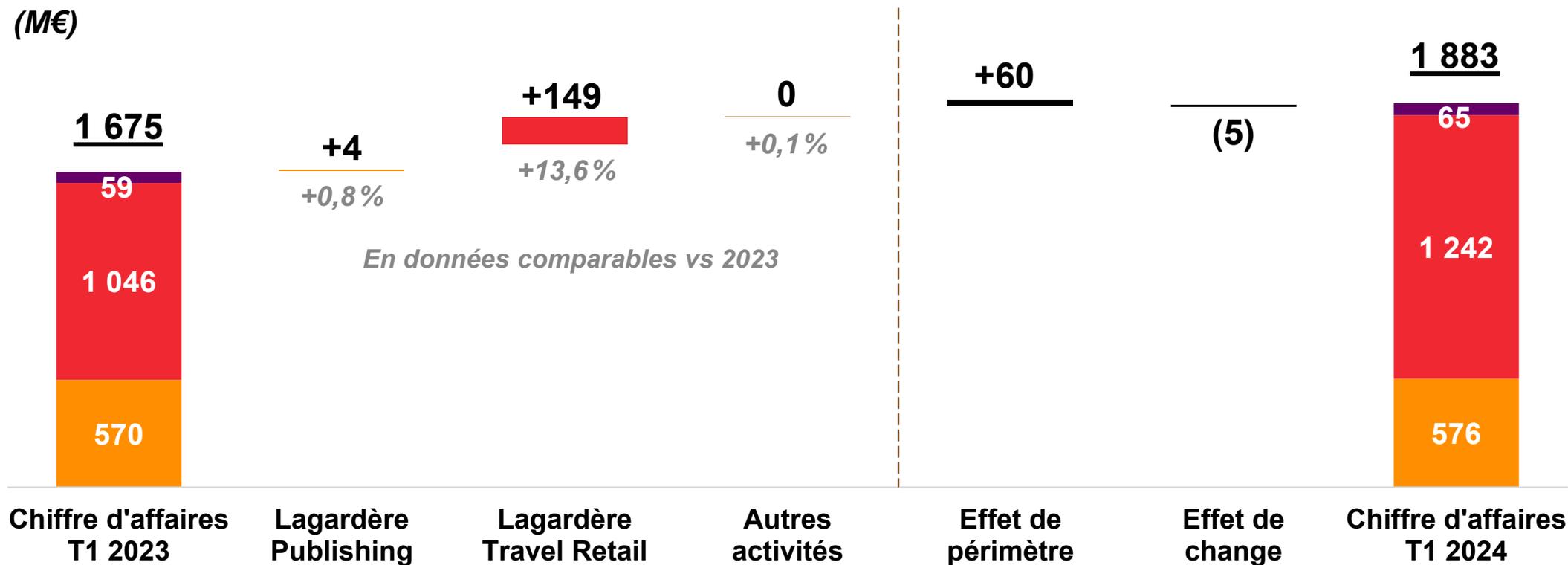


fayard

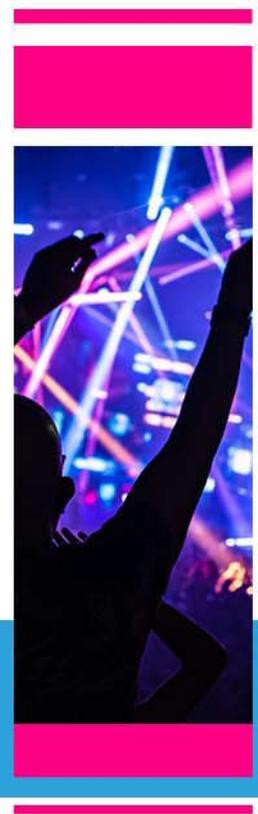
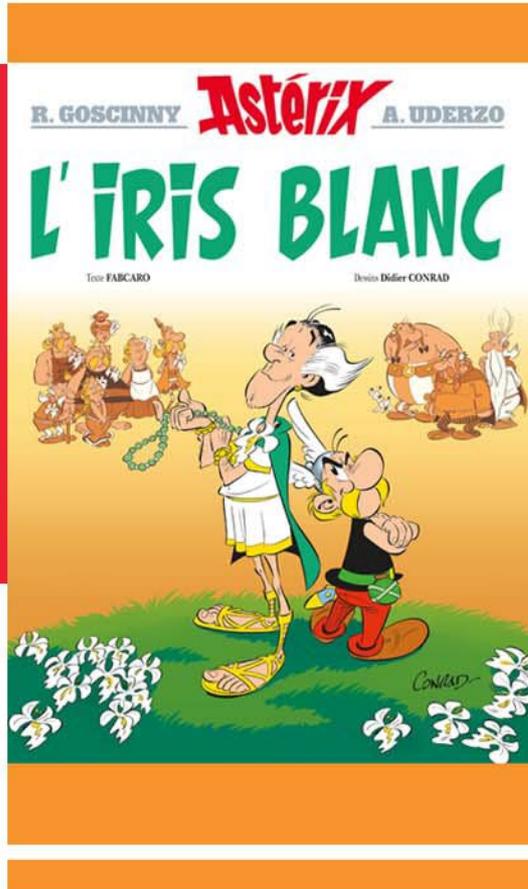


CHIFFRE D'AFFAIRES AU PREMIER TRIMESTRE 2024

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AU PREMIER TRIMESTRE 2024



- Chiffre d'affaires en hausse de +12,4% en données consolidées et de +8,9% en données comparables



Lagardère

Assemblée Générale ordinaire annuelle / 25 avril 2024

DEMAIN AVEC LAGARDÈRE : NOS ENGAGEMENTS RSE

Céline Soubranne
Directrice de la RSE Groupe

NOS ENGAGEMENTS

1. Limiter l'empreinte environnementale des produits et services

ENVIRONNEMENT

- Changement climatique
- Gestion des ressources et économie circulaire

3. Partager la diversité sociale et culturelle des activités

SOCIÉTAL

- Accès à l'éducation et au divertissement
- Liberté d'expression et pluralisme des idées

2. Placer l'humain au cœur de la stratégie

SOCIAL

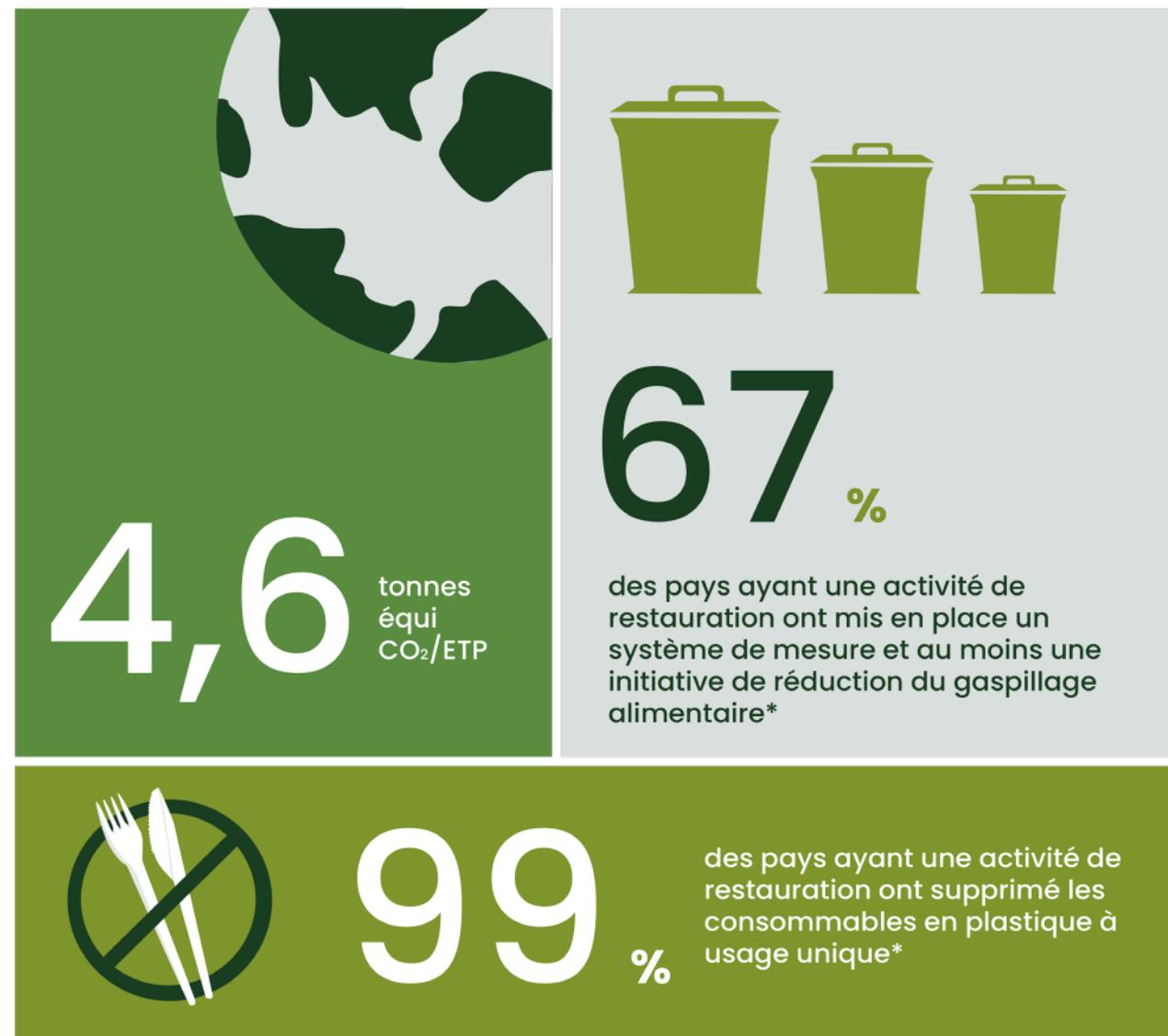
- Diversité et mixité
- Conditions de travail

4. Assurer une gouvernance éthique et responsable

GOUVERNANCE

- Lutte contre la corruption
- Éthique des affaires

1. LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES



* Calculé sur le chiffre d'affaires pour les marques internes de Lagardère Travel Retail uniquement

1.1 MENER UNE STRATÉGIE « CLIMAT » AMBITIEUSE

Objectifs

- **2030 : réduction des émissions de gaz à effet de serre d'environ 30 %**, (base 2019) en ligne avec l'accord de Paris
- **Scopes 1 et 2 : -46 %**
- **Scope 3 : -28 %**

Optimisation énergétique

- Scopes 1 et 2 : efficacité énergétique des bâtiments et des installations, recours à l'énergie renouvelable
- Déplacement des salariés : électrification du parc automobile, covoiturage, télétravail

Décarbonation de la chaîne de valeur

- Mise en place en 2024 d'un reporting annuel scope 3 élargi
- Hachette Livre : gestion optimisée des tirages, réduction de l'intensité carbone des papetiers et des imprimeurs, baisse des émissions liées au fret amont-aval
- Lagardère Travel Retail : levier des achats de produits (80 % des émissions), engagement avec les fournisseurs



Résultats 2023

-21 % d'émissions de CO₂ depuis 2019

Tonnes équivalent CO₂ par équivalent temps plein - scopes 1, 2 et déplacements salariés

1.2 DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Nos engagements

- Préserver l'usage des **ressources naturelles**
- Favoriser les démarches d'éco-conception, **limiter l'usage du plastique**
- Réduire les **déchets et le gaspillage alimentaire**

Hachette Livre

- Objectif de réduction de -25 % d'usage du plastique à horizon 2030 dans la chaîne logistique du livre : réduction des volumes, amélioration du mix matériau, engagement des prestataires

Lagardère Travel Retail

- Arrêt des sacs plastiques à usage unique
- Extension en 2024 des actions de lutte anti-gaspillage mises en place en restauration à l'ensemble des lignes de métier : lancement du programme global FLOW



Résultats 2023

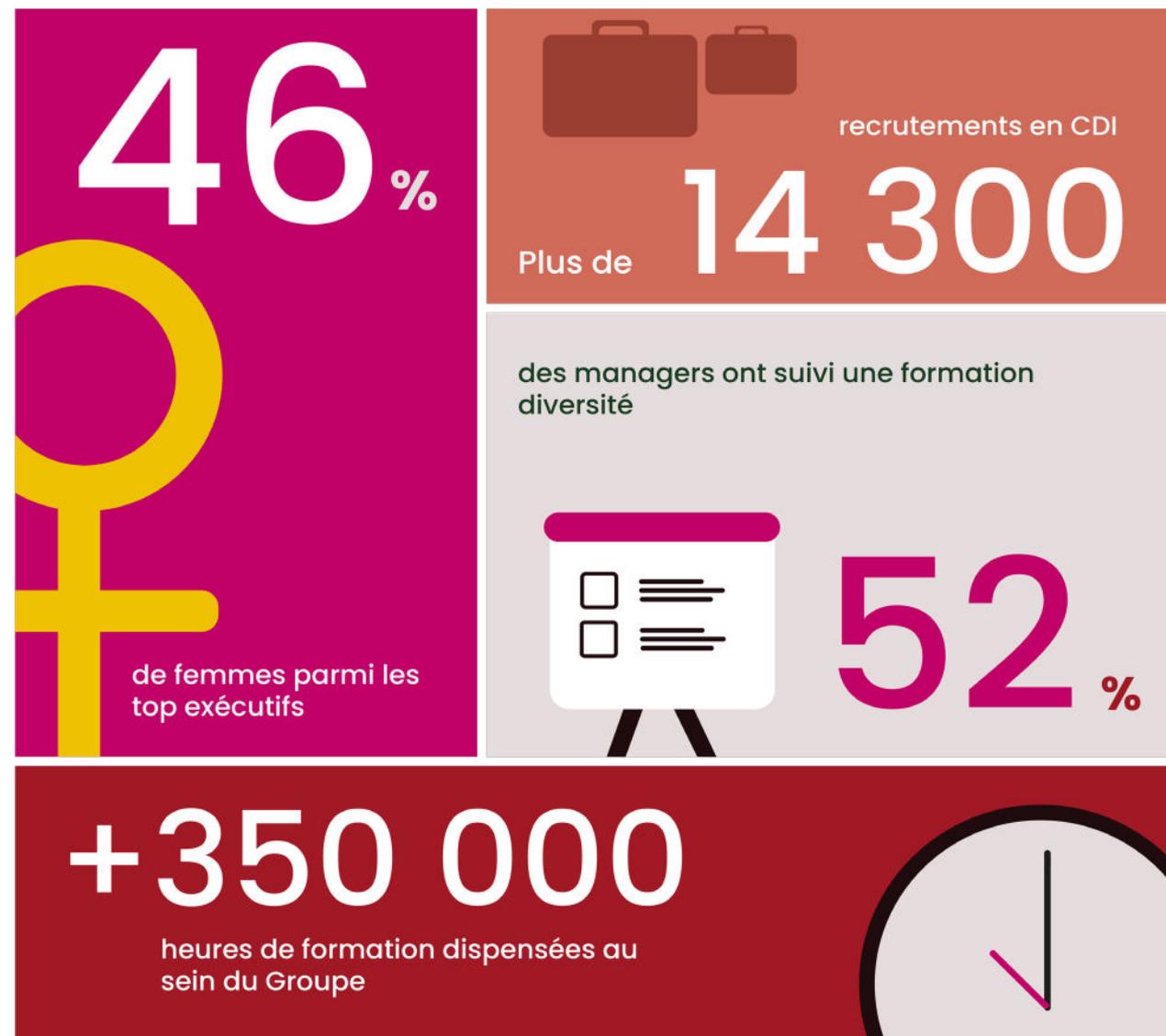
- **99 %** des papiers achetés ou fournis sont d'origine certifiée et/ou recyclée



Résultats 2023

- **67 %** des pays ayant une activité de restauration ont mis en place un système de mesure et au moins une initiative de lutte contre le gaspillage alimentaire

2. PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE



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

Objectifs

- **2024 : 47 % de femmes** parmi les top exécutifs

Groupe

- Promotion de la mixité via le Réseau LL du groupe Lagardère

Hachette Livre

- Nombreuses initiatives : congés deuxième parent en France, réseau Women in Publishing aux États-Unis, programme Changing the Story au Royaume-Uni, etc.
- Promotion des auteurs issus de la diversité de genre, sociale ou ethnique dans toutes les filiales

Lagardère Travel Retail

- Mise en place de comités Diversité et Inclusion, déploiement dans chaque pays de trois actions dont au moins une sur l'égalité femmes-hommes
- Partenariat ONU Femmes pour le soutien aux femmes entrepreneurs au Sénégal



Résultats 2023

- **46 %** de femmes parmi les top exécutifs
- **60 %** de femmes parmi les cadres
- **52 %** des managers formés à la diversité et à l'inclusion

2.2 RENFORCER L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION DES TALENTS

Nos engagements

Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- Congés deuxième parent, dons de jours pour les aidants (Hachette Livre en France), journées de bénévolat (Lagardère Travel Retail)

Développer la mobilité interne

- Comité *ad hoc* interbranches en France pour étudier les différentes opportunités et profils de candidats ayant émis un souhait de mobilité

Développer les compétences et les capacités d'innovation

- Nouvelle plateforme d'e-learning lancée fin 2023, déploiement dans l'ensemble du Groupe en 2024

Mesurer le niveau d'engagement des équipes

- Déploiement des enquêtes d'engagement dans toutes les entités du Groupe



Résultats 2023

- + de 350 000 heures de formation dispensées au sein du Groupe
- 12,2 heures de formation par salarié en moyenne
- + de 70 % des salariés couverts par une enquête d'engagement

3. PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS

99%



des livres numériques accessibles aux personnes en situation de handicap*

+300 pages

et 50 heures de contenus verts diffusés par Lagardère News et Lagardère Radio dans le cadre du contrat média climat



364



lauréats primés par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990

21

projets soutenus par la Fondation Hachette pour la lecture depuis sa création en 2022



* S'applique aux nouveautés en format texte

3. PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS

Nos engagements

Favoriser l'accès à l'éducation et à la culture

Publics en situation de handicap

- Développement du livre audio, application de la charte de l'édition en format accessible (Hachette Livre, Hachette Book Group et Hachette UK)
- Déploiement des mesures pour favoriser l'accès des publics TSA à toutes les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment

Publics éloignés de la lecture

- Fondation Hachette pour la lecture : 21 projets de promotion du livre et de lutte contre l'illettrisme soutenus depuis 2022
- Hachette Book Group : dons annuels de livres aux communautés défavorisées aux États-Unis (50 000 en 2023)



Kit sensoriel dédié aux personnes atteintes de trouble du spectre autistique



4^e édition du prix littéraire Europe 1 mettant à l'honneur la solidarité et l'engagement collectif

Défendre le pluralisme des idées et soutenir la création

- Soutien de Hachette Livre à Pen International et Index on Censorship
- Concours d'écriture Voix d'Afriques - Éditions JC Lattès
- Soutien aux jeunes créateurs par la Fondation Jean-Luc Lagardère : 364 nouveaux lauréats depuis 1990 (cinéma, littérature, musique, journalisme, etc.)
- Prix de la littérature arabe, partenariat entre la Fondation Jean-Luc Lagardère et l'IMA
- Grand Prix Paris Match du photoreportage étudiant dédié à l'environnement

Résultats 2023



- + de 50 heures de programmes et 300 pages de sensibilisation dans le cadre du contrat média climat
- 99 % des livres numériques accessibles aux personnes en situation de handicap*

* S'applique aux nouveautés en format texte

4. ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

53%

de la dépense fournisseurs
à risques élevés évalués par
EcoVadis

Mise en place d'une nouvelle formation
anti-corruption pour tous les salariés
et fonctions exposés



4. ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

Objectifs

- **2025 : 80 % de la dépense fournisseurs à risques** évalués par EcoVadis
- **2026 : 80 % des salariés** formés à la lutte anti-corruption

Renforcer la gouvernance RSE

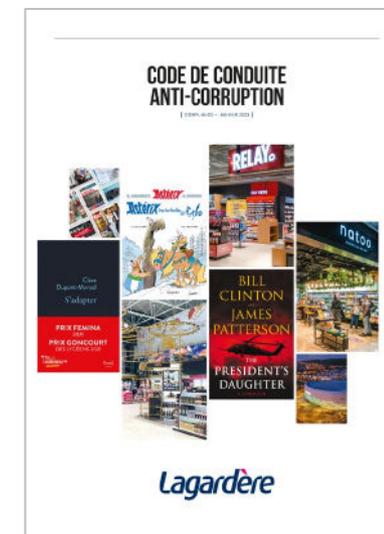
- Anticipation de la mise en conformité avec la réglementation européenne (CSRD, Taxonomie, etc.)

Promouvoir l'éthique des affaires et lutter contre la corruption

- Code d'éthique et Code de conduite anti-corruption
- Déploiement d'une formation « e-learning » pour l'ensemble des salariés

Mener une politique d'achat responsable

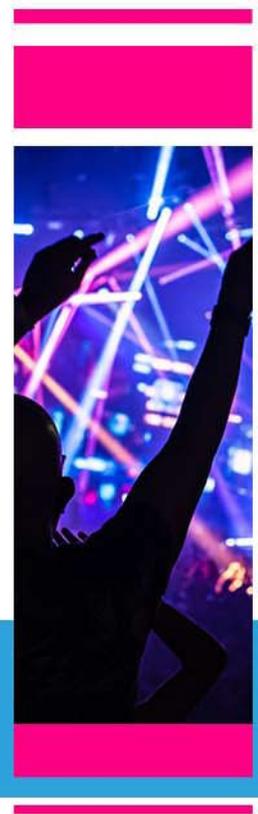
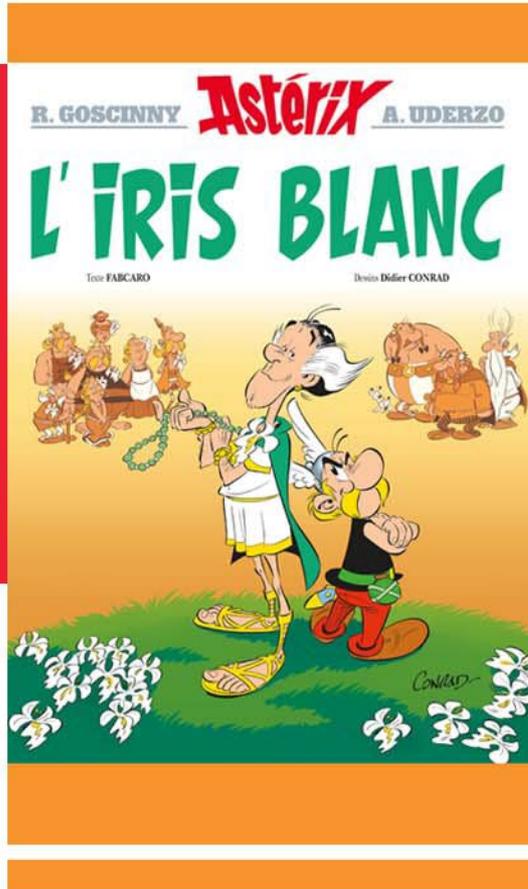
- Mise à jour de la charte fournisseur
- Évaluation renforcée par EcoVadis de nos fournisseurs dits « à risques »



Résultats 2023

- **53 %** de la dépense fournisseurs à risques évalués par EcoVadis (31 % en 2021)



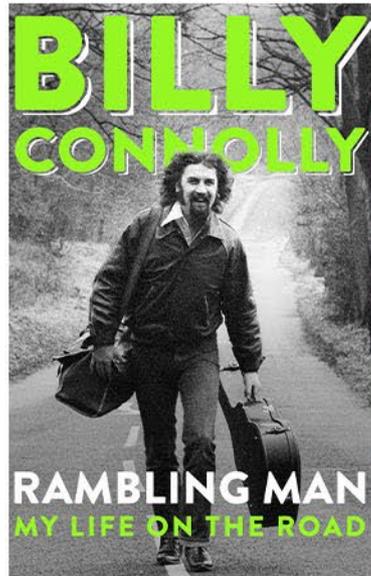


Lagardère

Assemblée Générale ordinaire annuelle / 25 avril 2024

GOVERNANCE

Virginie Banet, Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Véronique Morali, Présidente du Comité d'Audit et du Comité *ad hoc*



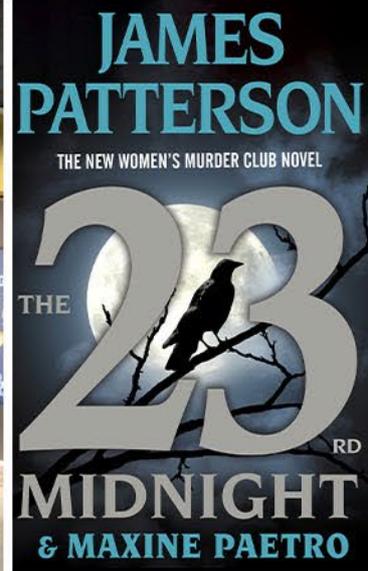
NAPA FARMS MARKET



PAGNY
PAR
FLORENT



fayard



**RATIFICATION DE
LA COOPTATION
DE MONSIEUR
YANNICK BOLLORE
EN QUALITÉ
D'ADMINISTRATEUR**

Virginie Banet

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



Nationalité française

Copté par le
Conseil d'Administration
le 8 décembre 2023

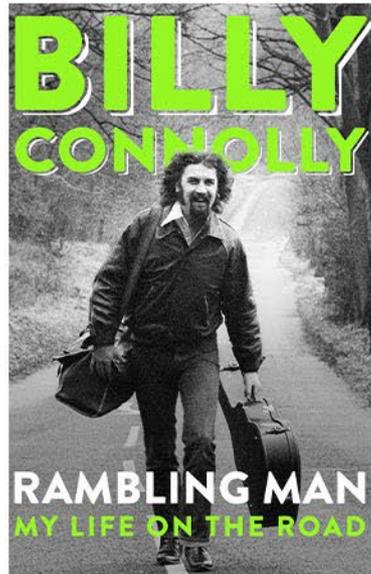
Yannick Bolloré

- Président du Conseil de Surveillance de Vivendi SE
- Président-Directeur Général du groupe Havas
- **44 ans**

Carrière

- **En 2002** : fonde la société de production WY Productions (*Hell, Yves Saint Laurent*)
- **En 2006** : rejoint le groupe Bolloré pour lancer et développer sa division média, devenant cinq ans plus tard le principal groupe indépendant français de télévision qui sera cédé par la suite à Canal+
- **En 2011** : rejoint le groupe Havas et en devient Président-Directeur Général en 2013
- **En 2018** : est nommé Président du Conseil de Surveillance de Vivendi SE

➔ Durée du mandat : **Assemblée Générale 2025**



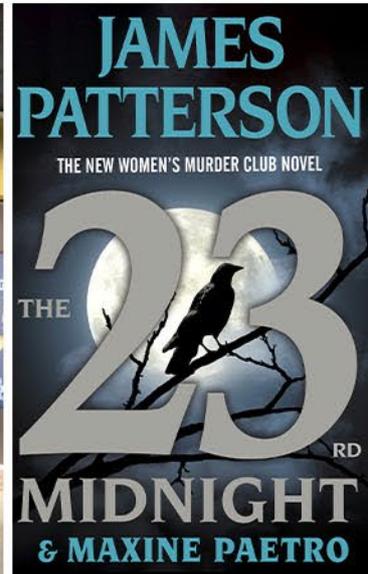
NAPA FARMS MARKET



PAGNY
PAR
FLORENT



fayard



NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

EN CHARGE DE
LA CERTIFICATION
DES INFORMATIONS
EN MATIÈRE DE
DURABILITÉ

Virginie Banet

NOMINATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES EN CHARGE DE LA CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

L'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 venant transposer la directive dite CSRD (« Corporate Sustainability Reporting Directive »), complétée par le décret n° 2023-1142 du 30 décembre 2023, vient mettre en place le nouveau dispositif de reporting de durabilité à compter du 1^{er} janvier 2024 pour les grandes sociétés cotées sur un marché réglementé

Les émetteurs devront à compter de 2025 publier :

Un Rapport de durabilité

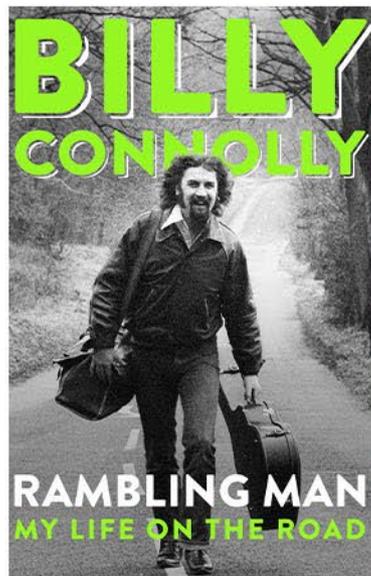
dont les informations seront certifiées par un OTI et/ou Commissaire aux Comptes

Recommandation conjointe :

Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et Comité d'Audit

Proposition du Conseil à l'Assemblée :

Nomination de Deloitte & Associés et Mazars



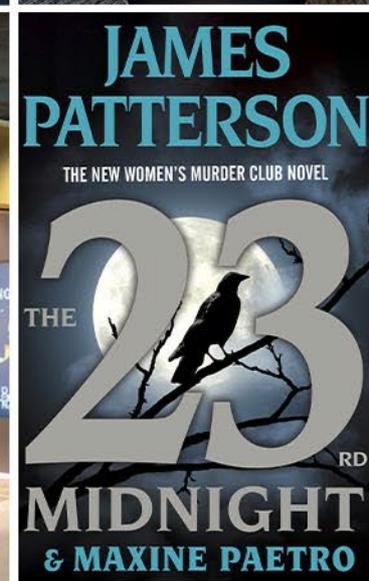
NAPA FARMS MARKET



PAGNY
PAR
FLORENT



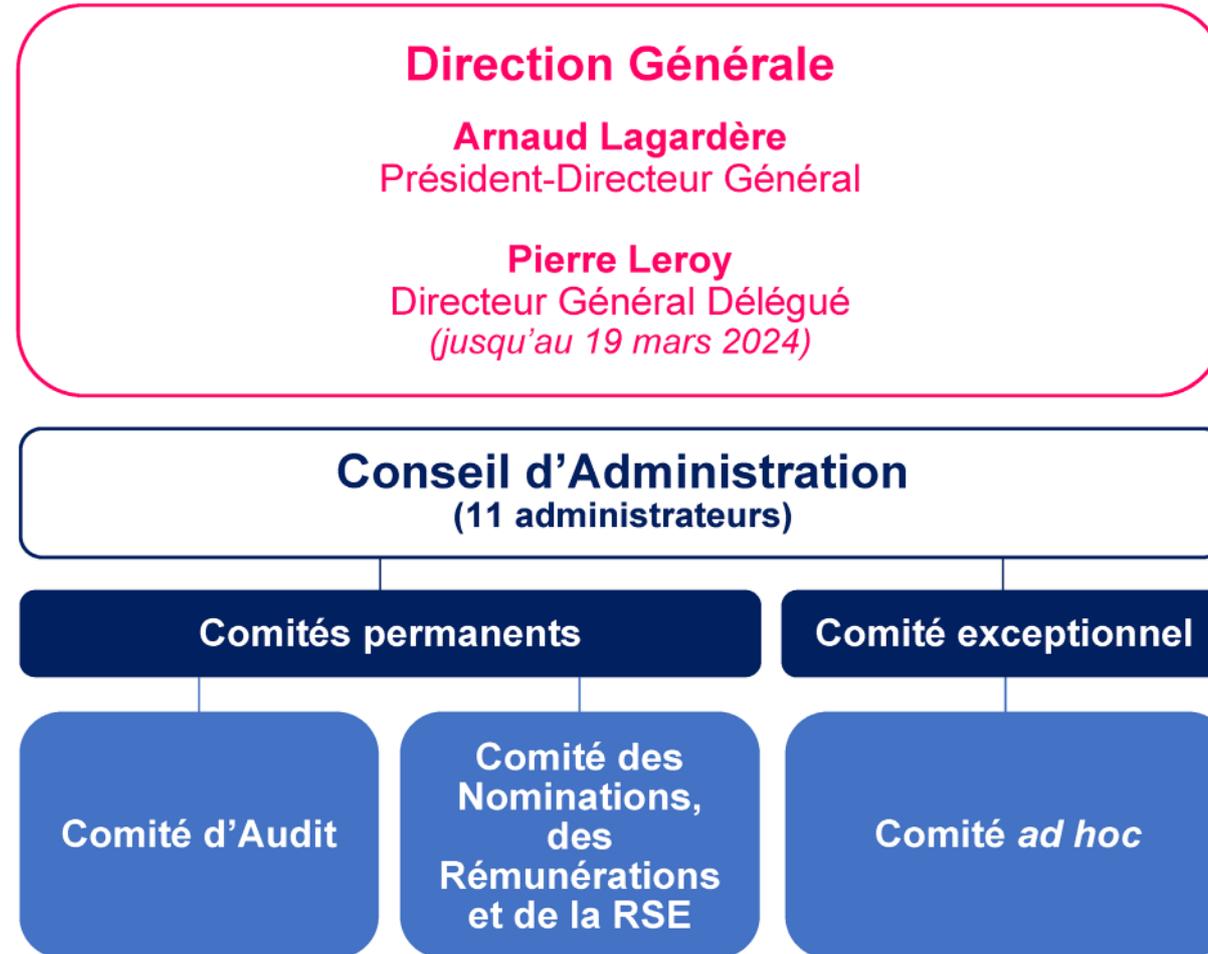
fayard



CONSEIL
D'ADMINISTRATION

Virginie Banet

STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

11 Administrateurs dont 2 Administrateurs représentant les salariés



Membres du Comité d'Audit



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



Membres du Comité ad hoc



Présidente de Comité

CHIFFRES CLÉS



56 ans
Âge moyen*



55,5%
Féminisation du Conseil**



11
Nombre de réunions



99%
Taux d'assiduité*



55,5%
Taux d'indépendance**

EXPERTISES DU CONSEIL



73%
Expertise des métiers



64%
International



73%
Finance



64%
RSE



82%
Gouvernance, éthique et compliance



73%
Expérience de direction générale / instance dirigeante



36%
Digital et innovation

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

* Hors Censeur / ** Hors Censeur et Représentants des salariés

ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2023

Principaux travaux menés

Activité et finance du Groupe

- Examen et arrêté des **comptes annuels 2022 et semestriels 2023**
- Approbation du **rapport financier annuel 2022 et semestriel 2023**
- Revue du **budget-plan 2023-2025 actualisé** et approbation du **budget de l'année 2024**
- Examen du **plan stratégique** du Groupe

Gouvernance, nominations et rémunérations

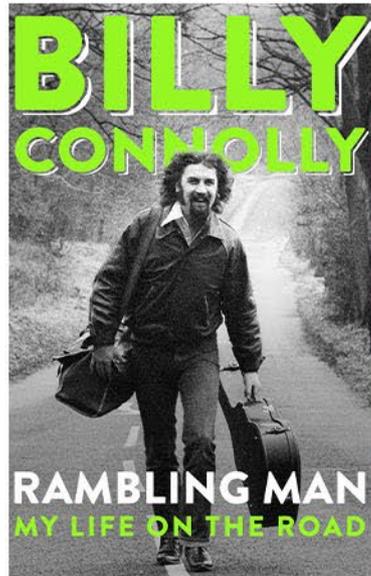
- **Évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil et de ses Comités**
- Adoption d'une nouvelle **matrice de compétences** du Conseil d'Administration
- Détermination des **politiques de rémunération** du Conseil et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, et attribution des rémunérations au titre de 2022
- **Livraison définitive des actions gratuites et de performance** arrivées en fin de période d'acquisition et **émission d'un plan d'actions gratuites et d'actions de performance 2023** ainsi que **d'un plan élargi au sein du Groupe** nommé We Share Lagardère
- Cooptation de **Monsieur Yannick Bolloré** en qualité d'Administrateur

RSE

- Examen de **l'évolution du rôle du Conseil en matière de RSE et des travaux préparatoires de mise en conformité avec la directive CSRD**

Avis, autorisations et travaux divers

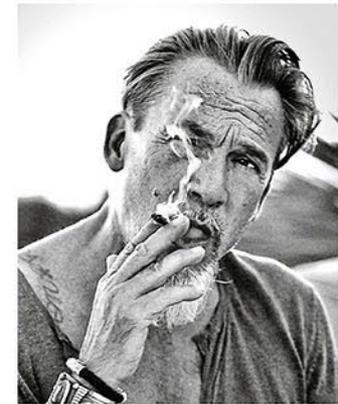
- Suivi régulier de **l'état d'avancement du projet de rapprochement de la Société avec Vivendi SE**
- Suivi régulier et mise en œuvre du **projet d'autonomisation du pôle radios du Groupe et autorisation de la conclusion d'un protocole d'accord en date du 26 octobre 2023** régissant l'opération d'autonomisation du pôle radios du Groupe
- Examen annuel des **conventions réglementées 2023 et conventions courantes**



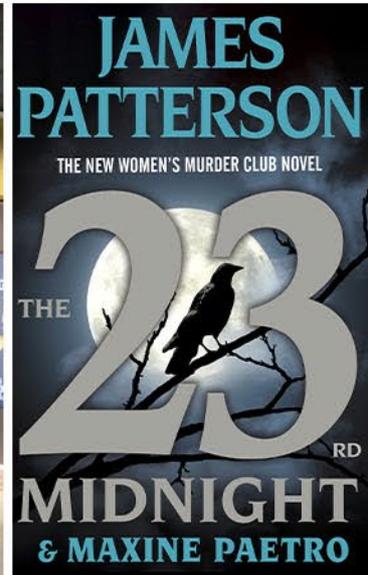
NAPA FARMS MARKET



PAGNY
PAR
FLORENT



fayard

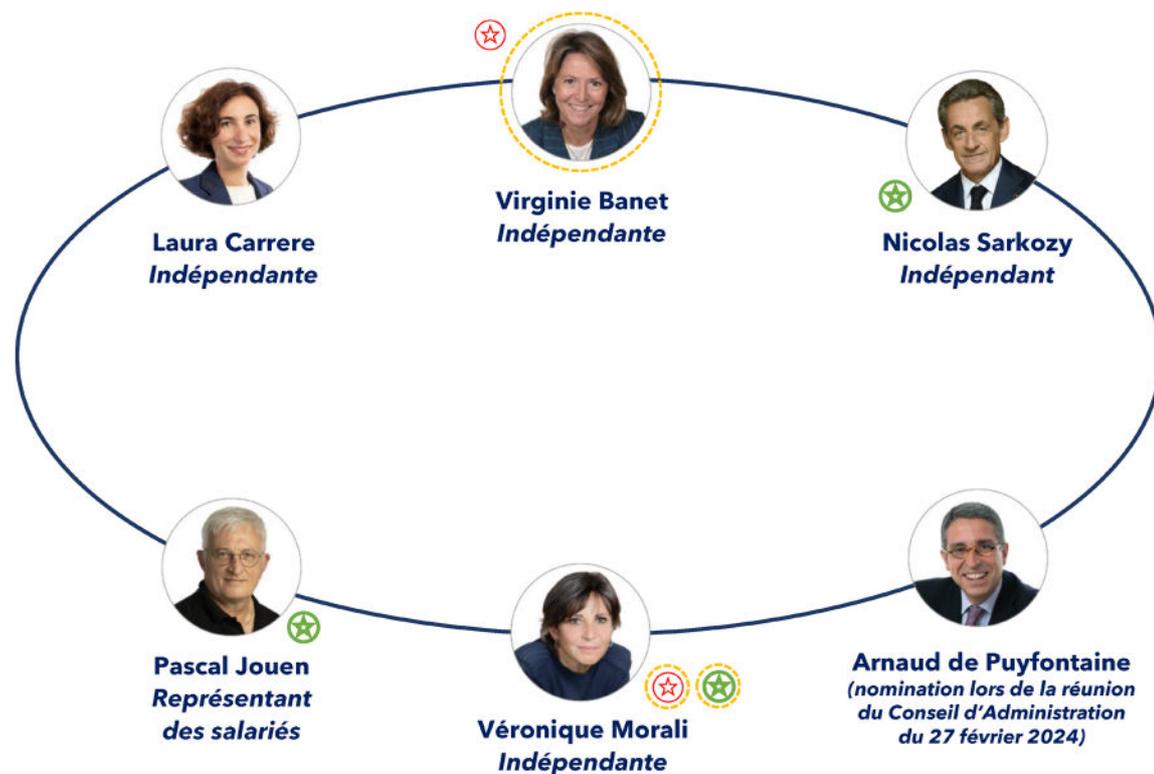


COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Virginie Banet

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

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



CHIFFRES CLÉS



60%
Féminisation
du Comité*



100%
Taux
d'indépendance*



6
Nombre
de réunions



100%
Taux
d'assiduité



1
Présidente
indépendante



1
Membre
représentant
les salariés

* Hors Représentant des salariés

Présidente de Comité

Membres du Comité d'Audit

Membres du Comité ad hoc

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE EN 2023

Principaux travaux menés

Gouvernance

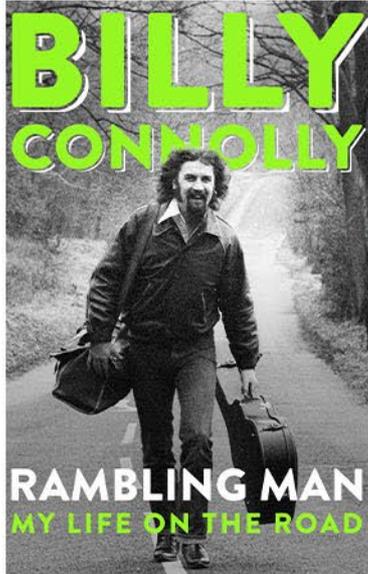
- Examen de la **composition du Conseil et de ses Comités** en termes de diversité, d'expérience et d'indépendance
- Recommandation d'une **nouvelle matrice de compétences des membres du Conseil d'Administration** conformément aux recommandations du Code Afep-Medef
- Lancement du **processus d'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités**
- Examen des **recommandations de politique de vote des proxy advisors et actionnaires institutionnels**
- Recommandation sur la **cooptation de Monsieur Yannick Bolloré** en qualité d'**Administrateur** en remplacement de Monsieur René Ricol, démissionnaire

Rémunérations

- Revue et recommandations sur la **politique de rémunération 2023** des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux et sur **les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2022** en application des politiques de rémunération 2022 approuvées
- Préparation des **plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2023-2025**
- Analyse d'une **éventuelle révision de condition de performance** du plan d'actions gratuites de performance du 24 septembre 2021
- Fixation des objectifs sur **les critères de performance de la rémunération des mandataires sociaux**
- Suivi des travaux d'étude en vue de **l'attribution d'un plan élargi d'actions gratuites** dans le cadre du développement de l'actionnariat salarié

RSE

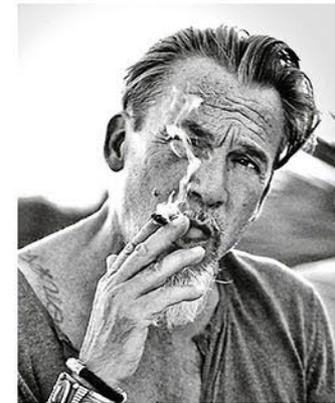
- Présentation **des principales actualités en matière RSE** et de la **Déclaration de performance extra-financière 2022**
- Revue de la **politique RSE du Groupe**, des **principaux risques et opportunités RSE** et des **grands axes de la communication RSE**
- En séance plénière avec le Comité d'Audit : examen et suivi des travaux de **mise en conformité avec la directive européenne CSRD et la Taxonomie européenne**
- Analyse des **priorités RSE pour l'année 2024**



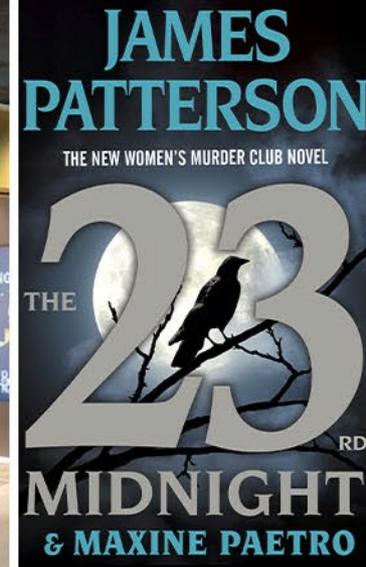
NAPA FARMS MARKET



PAGNY
PAR
FLORENT



fayard

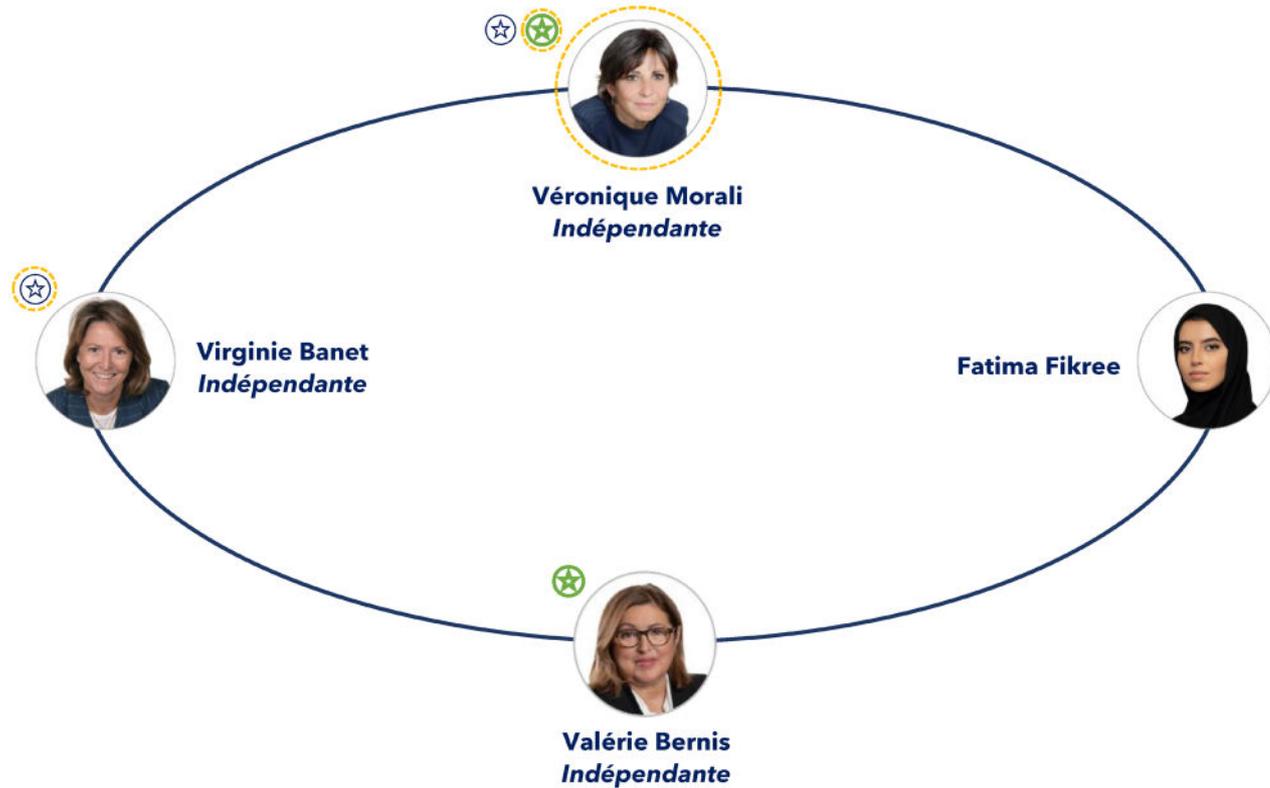


COMITÉ D'AUDIT
ET
COMITÉ AD HOC

Véronique Morali

COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

4 membres dont 3 Administrateurs indépendants



CHIFFRES CLÉS



100%
Féminisation
du Comité



75%
Taux
d'indépendance



6
Nombre
de réunions



96%
Taux
d'assiduité



1
Présidente
indépendante



100%
Expertise
financière



Présidente de Comité



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



Membres du Comité *ad hoc*

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT EN 2023

Principaux travaux menés

Finance

- **Revue des comptes sociaux et consolidés 2022 et semestriels 2023** ainsi que de l'information financière du premier et du troisième trimestres 2023
- Revue du **rapport financier annuel 2022 et semestriel 2023**
- Revue du **processus d'élaboration de l'information financière**
- Revue de la **politique de remontée de la trésorerie et prévisions de cash** au sein des branches
- Revue de la **rémunération des Commissaires aux Comptes**
- Revue de la **synthèse des analyses a posteriori des dossiers d'engagements financiers** validés par le Comité Financier pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail
- Examen du **budget-plan 2023-2025** actualisé et du **budget de l'année 2024**

Audit, contrôle interne et sécurité

- Revue de l'**organisation de la supervision des risques et du contrôle interne** du Groupe, de la **cartographie des risques** et des résultats de la **campagne d'auto-évaluation du contrôle interne**, et de l'**avancement des programmes de Compliance**
- Examen de l'activité de l'**Audit interne** et du **plan d'audit 2023**
- Revue de la **sécurité des systèmes d'information** du Groupe

RSE

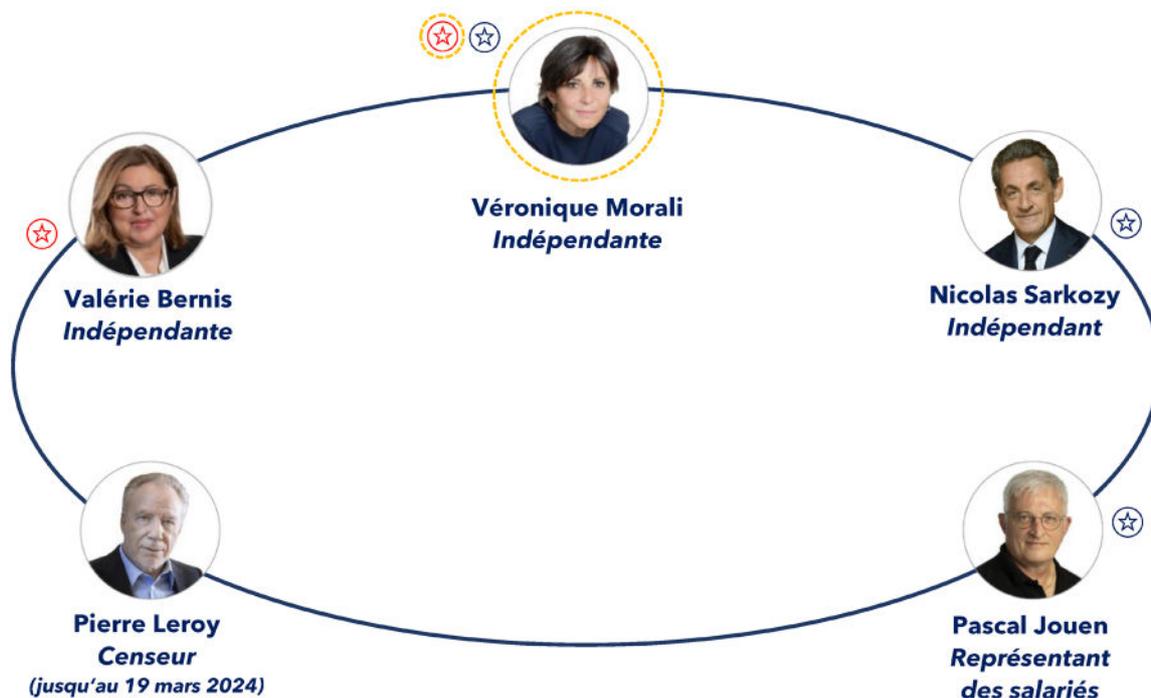
- **En séance plénière avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE** : examen et suivi des travaux de mise en conformité avec la directive européenne CSRD et la Taxonomie européenne

Autres

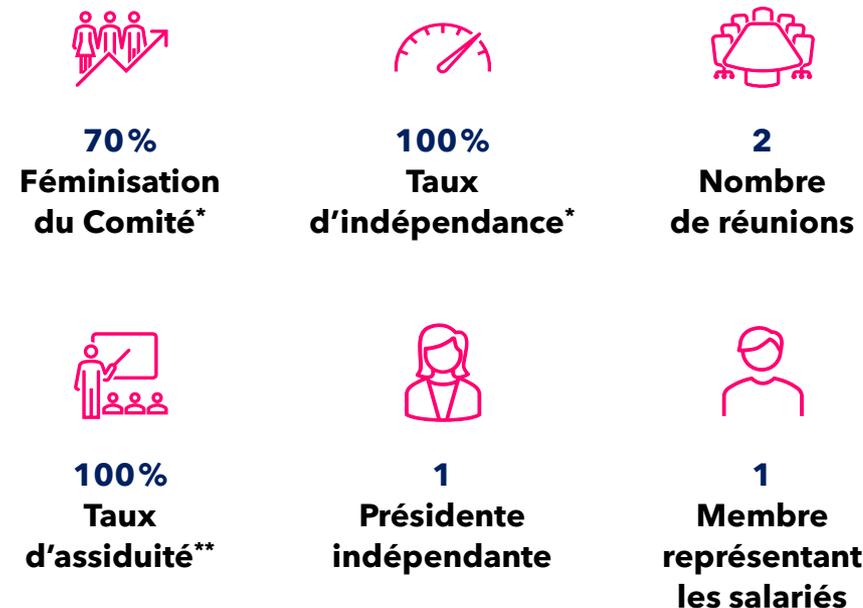
- Revue de la **politique fiscale** du Groupe
- Revue des **litiges** juridiques du Groupe
- Examen de l'**exécution de la convention d'assistance au titre de l'exercice 2022**
- Revue du **plan de transformation des infrastructures de Hachette Livre France**

COMPOSITION DU COMITÉ AD HOC

**5 membres dont 3 Administrateurs indépendants,
1 Administrateur représentant les salariés**



CHIFFRES CLÉS



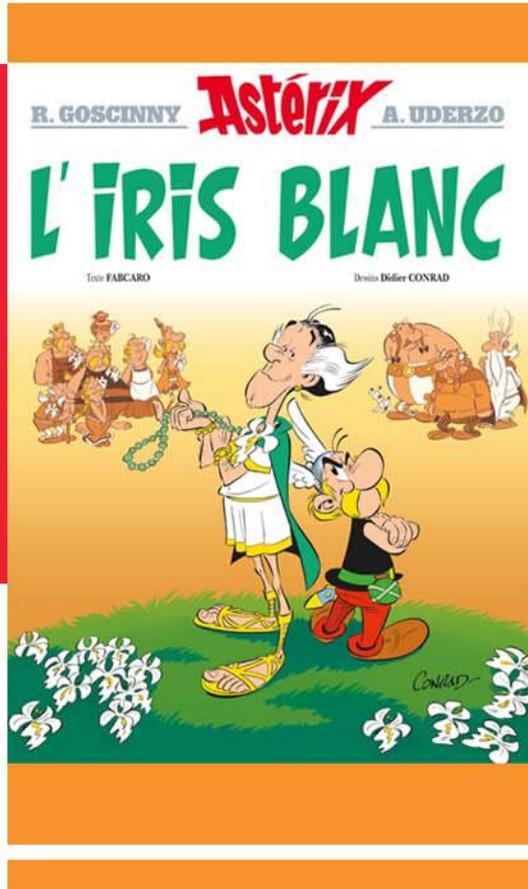
* Hors Censeur et Représentant des salariés / ** Hors Censeur

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

ACTIVITÉ DU COMITÉ AD HOC EN 2023

Principaux travaux menés

- **Suivi général du projet de prise de contrôle de la Société par Vivendi SE**, notamment des processus vis-à-vis de la Commission européenne
- **Suivi de l'avancement du projet d'autonomisation du pôle radios du Groupe**, notamment des processus vis-à-vis de l'Arcom
- Échanges et suivi avec les **experts juridiques et financiers**
- Recommandation sur la **transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions** afin d'**autonomiser le pôle radios** et de le mettre **sous contrôle exclusif de Monsieur Arnaud Lagardère**



Lagardère

Assemblée Générale ordinaire annuelle / 25 avril 2024

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Deloitte & Associés
Représenté par
Ariane Bucaille

Mazars
Représenté par
Simon Beillevaire et Romain Maudry

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

- **Rapport sur les comptes annuels**
(Document d'enregistrement universel : pages 318 à 320)
- **Rapport sur les comptes consolidés**
(Document d'enregistrement universel : pages 321 à 323)
- **Rapport spécial sur les conventions réglementées**
(Document d'enregistrement universel : pages 324 à 325 / Brochure de convocation : pages 42 à 43)

RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

▪ Résolution n°1

• Certification des comptes sans réserve

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

• Point clé de l'audit

- Évaluation des titres de participation basée sur leur valeur d'utilité et des créances rattachées à des participations

(Document d'enregistrement universel : pages 318 à 320)

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

▪ Résolution n°2

• Certification des comptes sans réserve

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

• Points clés de l'audit

- Évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition
- Estimation des retours pris en compte dans la comptabilisation du chiffre d'affaires au sein de la branche Lagardère Publishing

(Document d'enregistrement universel : pages 321 à 323)

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (1/2)

▪ Résolution n°4

- **Convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé**
 - Protocole d'accord relatif à Lagardère Radio SCA :
 - le protocole d'accord conclu notamment entre les actionnaires de Lagardère Radio SAS et M. Arnaud Lagardère le 26 octobre 2023 a pour objet l'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère, par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant
 - l'opération est financièrement neutre pour le groupe Lagardère, le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du Groupe. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère
 - le protocole d'accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA au moyen du rachat pour un prix nominal de la société associée commandité à partir de 2027, sous condition d'agrément par l'Arcom, et par anticipation en cas de survenance d'événements exceptionnels

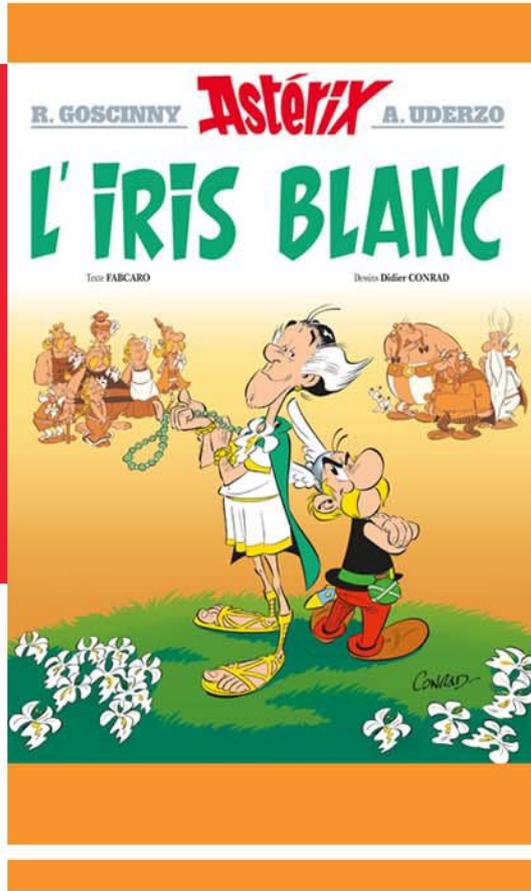
(Document d'enregistrement universel : pages 324 à 325 / Brochure de convocation : pages 42 à 43)

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (2/2)

▪ Résolution n°4

- **Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**
 - Convention d'assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources et ses avenants
 - Accord de *Clean Team*, de confidentialité et de coopération conclu entre Lagardère SA et Vivendi SE

(Document d'enregistrement universel : pages 324 à 325 / Brochure de convocation : pages 42 à 43)



Lagardère

Assemblée Générale ordinaire annuelle / 25 avril 2024

PRÉSENTATION ET VOTE DES RÉSOLUTIONS

1^{re} RÉSOLUTION

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023**

2^e RÉSOLUTION

- **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023**

3^e RÉSOLUTION

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

4^e RÉSOLUTION

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

5^e RÉSOLUTION

- **Ratification de la cooptation de Monsieur Yannick Bolloré en qualité d'Administrateur**

6^e RÉSOLUTION

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

7^e RÉSOLUTION

- **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^e 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**

9^e RÉSOLUTION

- **Approbation de la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur Général**

10^e RÉSOLUTION

- **Approbation de la politique de rémunération 2024 du Directeur Général Délégué**

11^e RÉSOLUTION

- **Approbation de la politique de rémunération 2024 des membres du Conseil d'Administration**

12^e RÉSOLUTION

- **Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société**

13^e RÉSOLUTION

- **Nomination de Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité**

14^e RÉSOLUTION

- **Nomination de Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité**

15^e RÉSOLUTION

- **Pouvoirs pour les formalités**