

ees everyting.



THE
HOUSEM

aelia (ae) DU

Lagardère

Europe 1

RÉVEILLEZ-VOUS TOUS LES MATINS DE BONNE HUMEUR



LE MEILLEUR
DES REVEILS
6h/9h30

VIVE LA LIBERTÉ
D'EXPRESSION!

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE

Mardi 29 avril 2025 à 9h00

ees everything.



THE
HOUSEM

aelia (ae) DU

Lagardère

Europe 1

RÉVEILLEZ-VOUS TOUS LES MATINS DE BONNE HUMEUR



VIVE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION!

ORDRE DU JOUR PRÉSENTATION RÉSUMÉE

Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2025

PARTIE ORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE : RÉOLUTIONS 1 À 21, 30 ET 37

- **Résolutions 1 à 3** **Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Affectation du résultat social et distribution d'un dividende**
- **Résolution 4** **Approbation du rapport spécial des Commissaires aux Comptes (*aucune nouvelle convention en 2024*)**
- **Résolutions 5 à 10** **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 2024 à chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs
Approbation de la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général et des membres du Conseil d'Administration
- **Résolutions 11 et 12** **Ratifications des cooptations de Messieurs Jean-Christophe Thiery et Arnaud Lagardère, en qualité d'Administrateur**
- **Résolutions 13 à 20** **Nominations de deux nouvelles administratrices et renouvellement des mandats d'administrateurs arrivant à échéance**
- **Résolution 21** **Autorisation à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de 18 mois, d'opérer sur les actions de la Société**
- **Résolution 30** **Délégation de compétence, pour une durée de 26 mois, pour augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes dans la limite de 320 M€**
- **Résolution 37** **Pouvoirs pour les formalités**

PARTIE EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE : RÉOLUTIONS 22 À 29 ET 31 À 36

- **Résolutions 22 à 28 et 31** **Délégations de compétence, pour une durée de 26 mois, pour décider les émissions plafonnées (avec faculté d'augmentation de certaines émissions en cas de demande excédentaire) :**
 - de valeurs mobilières représentatives de créances et donnant accès au capital de filiales et/ou d'autres sociétés
 - d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à des titres de créances avec droit préférentiel de souscription
 - d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à des titres de créances sans droit préférentiel de souscription :
 - par voie d'offre au public (avec ou sans droit de priorité)
 - par voie de placement privé
 - en rémunération de titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature
 - dans le cadre d'émissions réservées aux salariés du Groupe
- **Résolution 29** **Limitations globales à 85 M€, 320 M€ et 1 500 M€ des augmentations de capital et des emprunts résultant des émissions susvisées (hors émissions réservées aux salariés)**
- **Résolution 32** **Autorisation du Conseil d'Administration, pour une durée de 4 ans, de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions**
- **Résolutions 33 et 34** **Autorisation du Conseil d'Administration, pour une durée de 38 mois, d'attribuer des actions gratuites et des actions gratuites de performance**
- **Résolutions 35 et 36** **Ratification et propositions de modifications statutaires**

ees everyting.



THE
HOUSEM



Lagardère

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA

29 avril 2025

SOMMAIRE

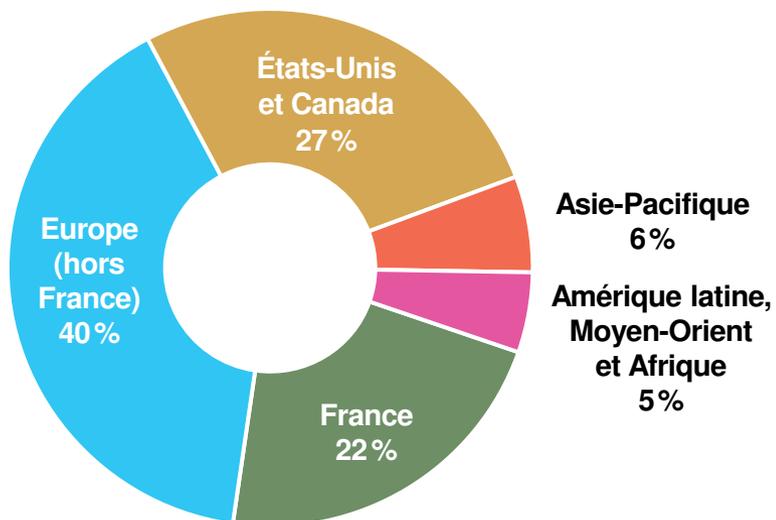
1 Performances 2024

2 Positionnement, réalisations et axes stratégiques, 2025...

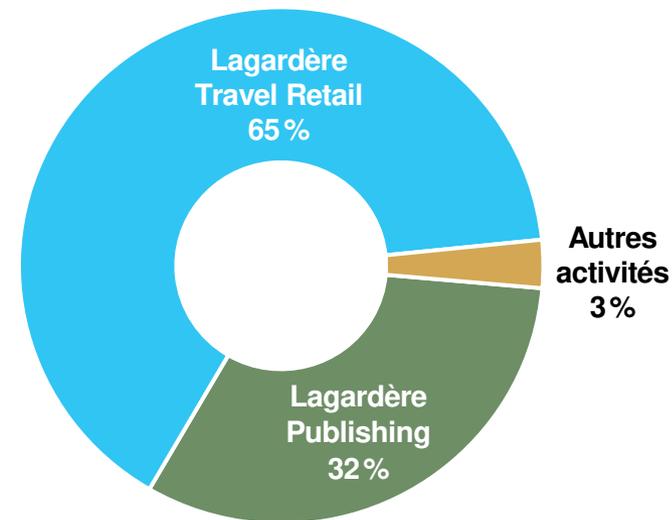
PERFORMANCES DU GROUPE EN 2024

- ✓ **Le Groupe a poursuivi sa forte croissance avec une hausse du chiffre d'affaires à 8 942 M€ (+8,5% *) et du Résop à 593 M€ (+14%) par rapport à 2023**

Chiffre d'affaires par zone géographique (%)



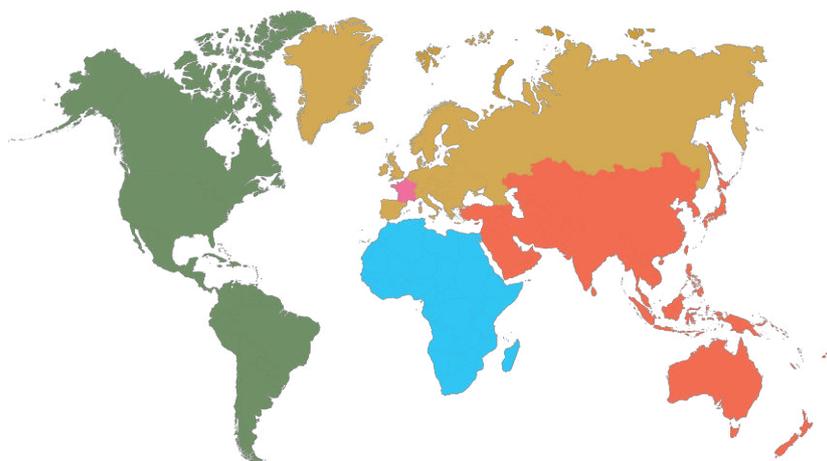
Chiffre d'affaires par activité (%)



* En données comparables

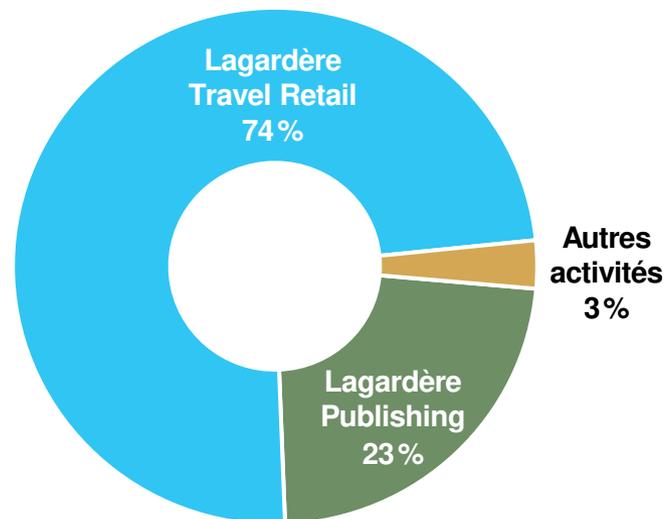
PLUS DE 33 000 TALENTS À TRAVERS LE MONDE

Effectifs permanents par zone géographique (%)

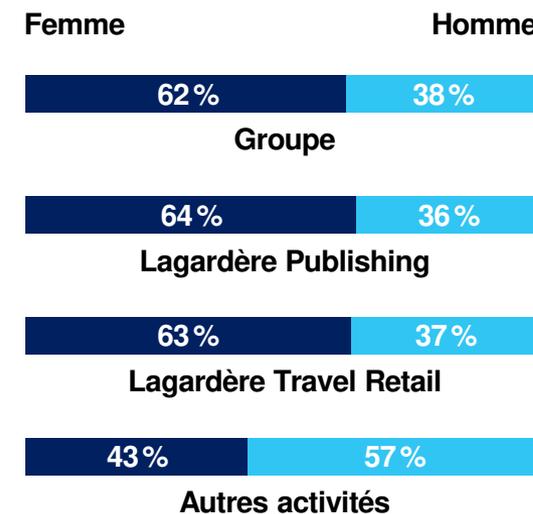


- France 17%
- Europe (hors France) 37%
- Continent américain 37%
- Asie-Océanie 8%
- Afrique 1%

Effectifs permanents par activité (%)

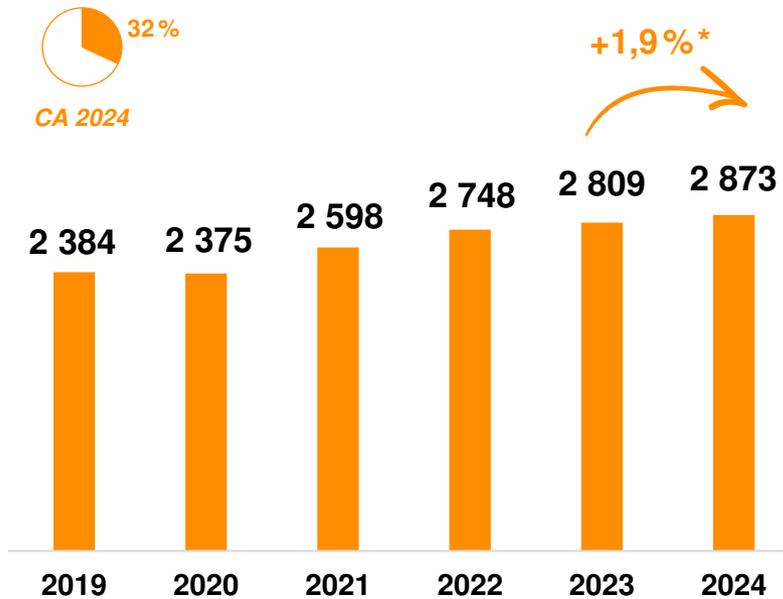


Effectifs permanents par genre et par activité (%)



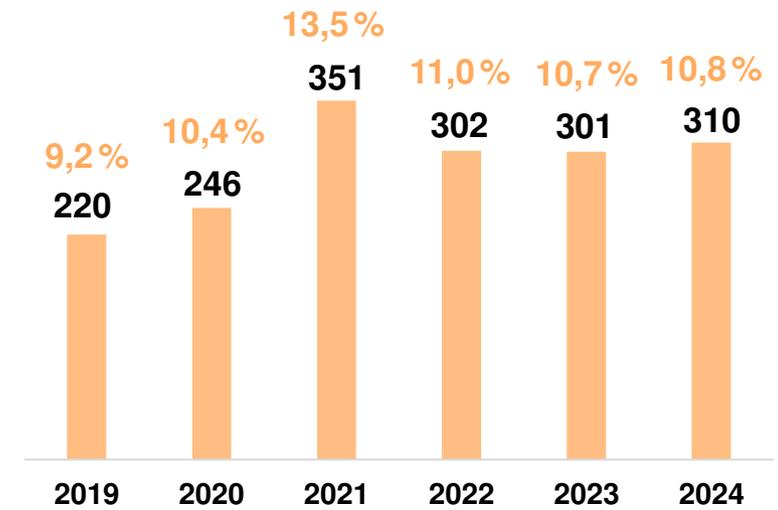
LAGARDÈRE PUBLISHING : PERFORMANCES 2019-2024

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



Évolution du Résop (en M€)

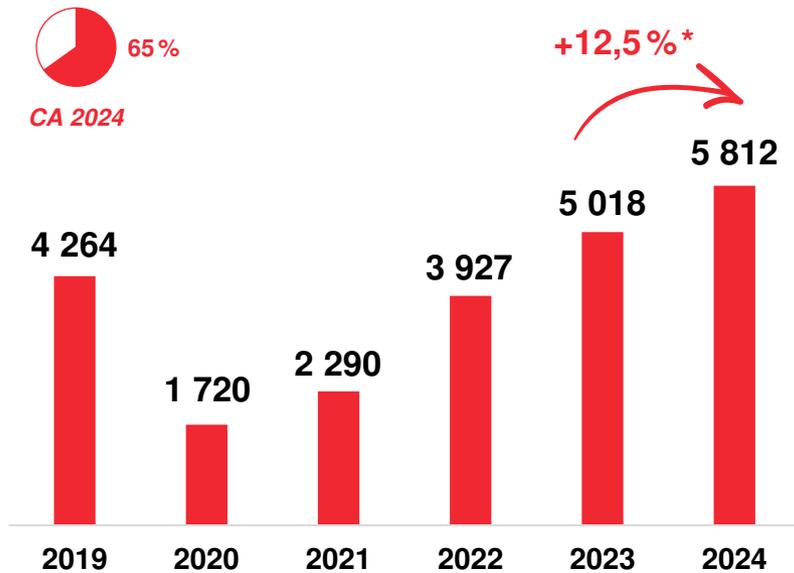
et de la marge opérationnelle (% CA)



- ❑ Lagardère Publishing a enregistré un haut niveau d'activité en 2024, avec un chiffre d'affaires en croissance de +1,9% vs 2023, grâce à une dynamique remarquable aux États-Unis ainsi qu'au Royaume-Uni et à une très belle performance de la division Jeux de société
- ❑ Résop en hausse à 310 M€ avec un maintien de la marge opérationnelle à un niveau élevé (10,8%), nettement supérieur aux performances pré-Covid (9,2% en 2019)

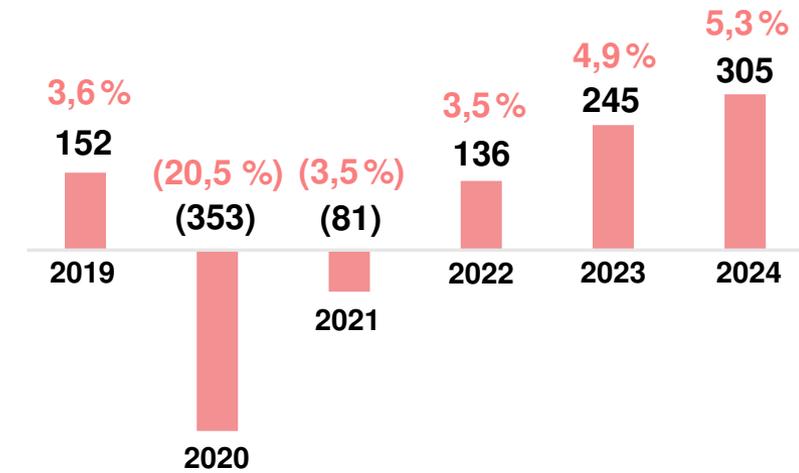
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : PERFORMANCES 2019-2024

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



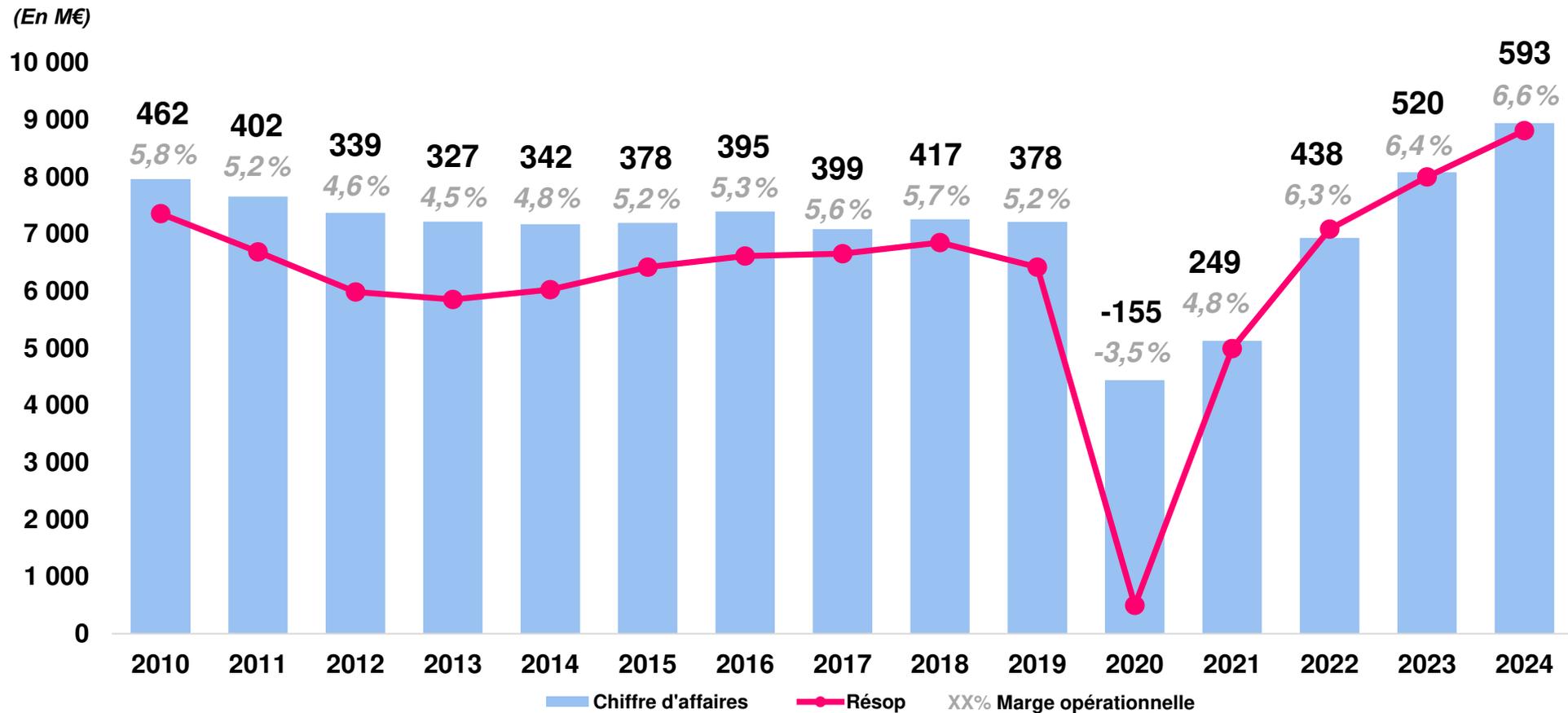
Évolution du Résop (en M€)

et de la marge opérationnelle (% CA)



- ❑ Forte hausse du chiffre d'affaires (+12,5%* vs 2023), portée par la croissance du trafic aérien et des performances commerciales notables en 2024
- ❑ Résop à un niveau historique de 305 M€ (+24,5% vs 2023) et hausse de la marge opérationnelle

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



- ☑ Le Résop (593 M€) et la marge opérationnelle (6,6%) du Groupe enregistrent des niveaux records jamais atteints depuis 15 ans, confirmant ainsi la pertinence de la stratégie mise en œuvre ces dernières années

SOMMAIRE

- 1 Performances 2024
- 2 Positionnement, réalisations et axes stratégiques, 2025...**

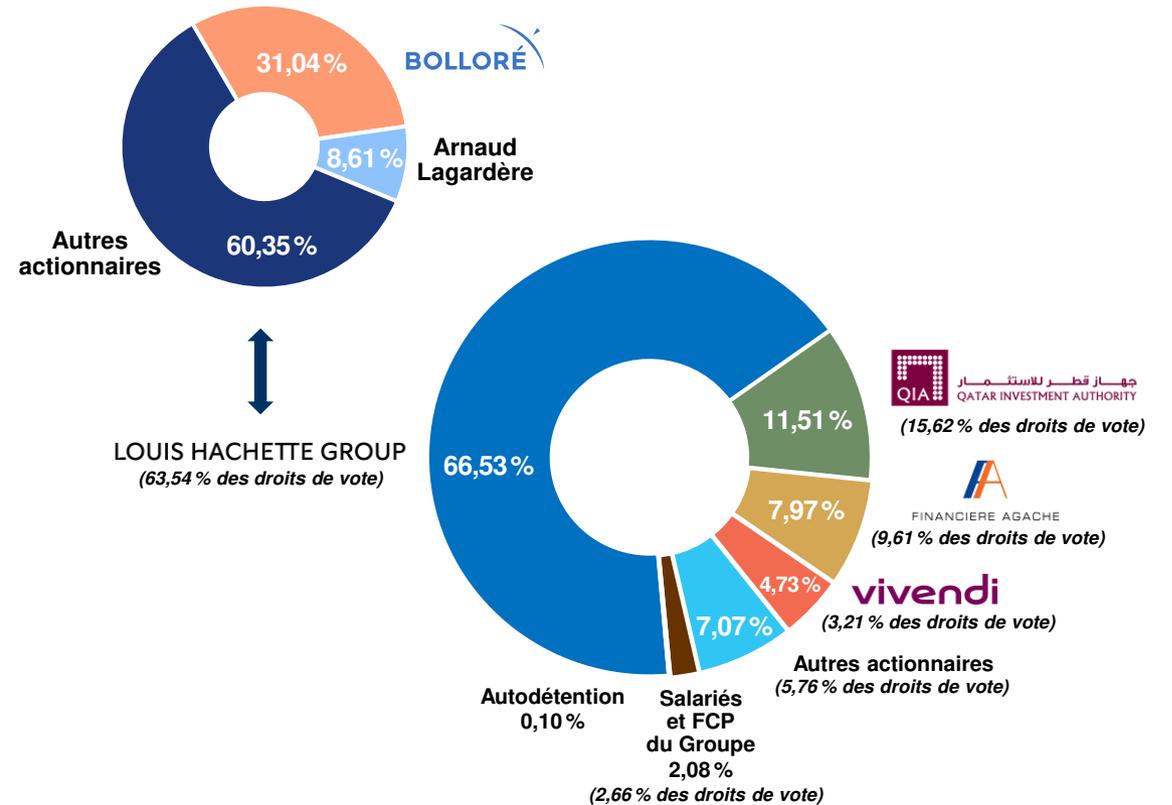
INTÉGRATION À LOUIS HACHETTE GROUP – 13 DÉCEMBRE 2024

Feuille de route inchangée



- Amélioration de la performance opérationnelle
- Amélioration de la génération de cash
- Stratégie

Répartition du capital de Lagardère SA au 31 décembre 2024





LAGARDÈRE PUBLISHING

Positionnement, réalisations et axes stratégiques

LAGARDÈRE PUBLISHING EN BREF

3^e groupe mondial d'édition grand public

1^{er} groupe d'édition en France, **2^e** au Royaume-Uni, **3^e** en Espagne et **4^e** aux États-Unis

1^{er} éditeur ex-aequo de fascicules dans le monde

2^e groupe de papeterie haut de gamme dans le monde et de jeux de société en France



€ **2 873 M€**
Chiffre d'affaires



310 M€
Résop



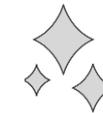
7 677
collaborateurs



+ de 200
marques d'édition

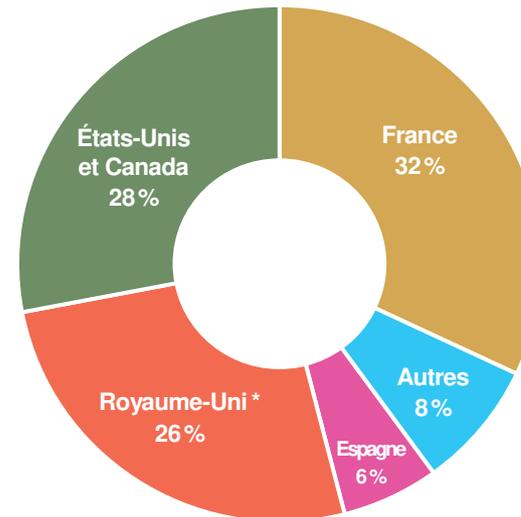


138 000
titres au format numérique

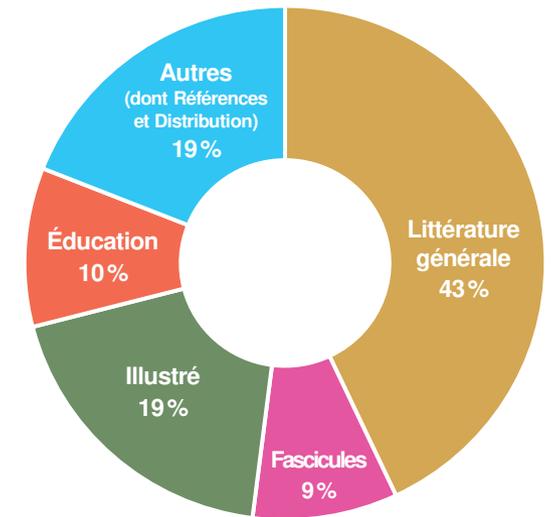


+ de 15 000
nouveauautés

Chiffre d'affaires par zone géographique (%)



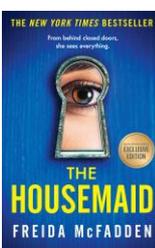
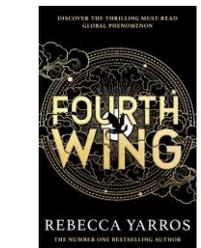
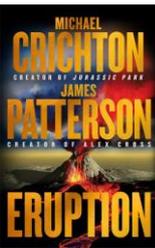
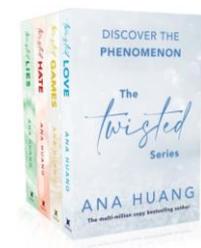
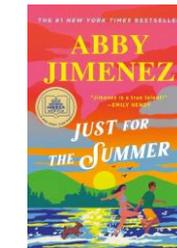
Chiffre d'affaires par activité (%)



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

LAGARDÈRE PUBLISHING : RÉALISATIONS 2024

- ❑ **Des succès éditoriaux majeurs en France** (*Jacaranda* de Gaël Faye, *Lakestone* de Sarah Rivens, *Quelqu'un d'autre* de Guillaume Musso, etc.) **comme à l'international** (les sagas *Twisted* et *Kings of Sin* d'Ana Huang, *The Empyrean* de Rebecca Yarros, *The Housemaid* de Freida McFadden, et des titres tels que *Eruption* de James Patterson et Michael Crichton, *Just for the Summer* d'Abby Jimenez, etc.)
- ❑ Les maisons d'édition de Lagardère Publishing ont été mises à l'honneur avec **plus de 200 prix littéraires à travers le monde, dont 80 en France**
- ❑ **Poursuite du développement à l'international** : acquisition de Sterling Publishing aux États-Unis
- ❑ **Performance exceptionnelle de la division Jeux de société** portée par de francs succès en 2024, **notamment le jeu *Sky Team*** (Le Scorpion Masqué) récompensé par le Spiel des Jahres, qui permet à Hachette Boardgames de s'imposer comme un acteur incontournable de ce marché



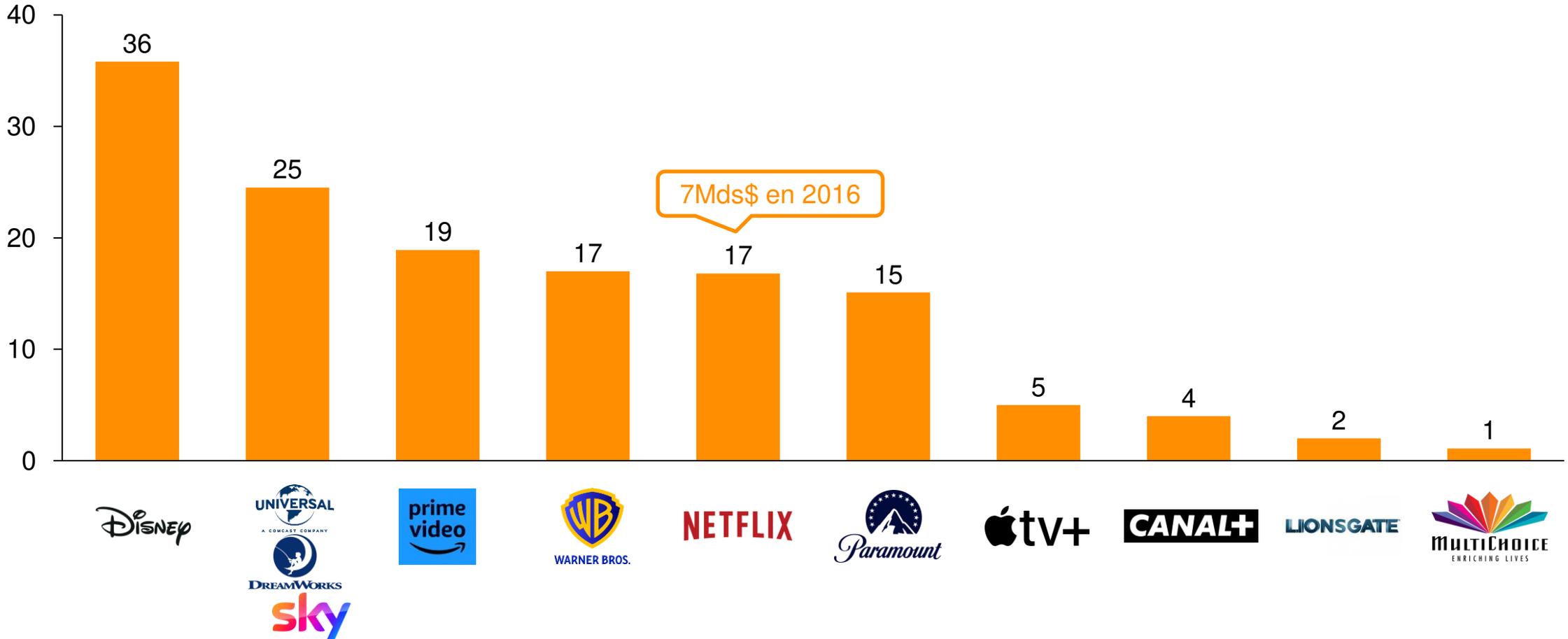
LAGARDÈRE PUBLISHING : AXES STRATÉGIQUES

- ❑ Stratégie offensive
- ❑ Poursuivre le développement de la performance opérationnelle de l'ensemble des métiers
- ❑ **Demeurer aux avant-postes de la création et de l'innovation** pour bâtir le groupe d'édition de demain pour nos auteurs, nos lecteurs et toutes nos parties prenantes
- ❑ **Anticiper pleinement les enjeux et opportunités de l'intelligence artificielle**
- ❑ **Définir une stratégie de développement des adaptations littéraires pour le cinéma et l'audiovisuel**

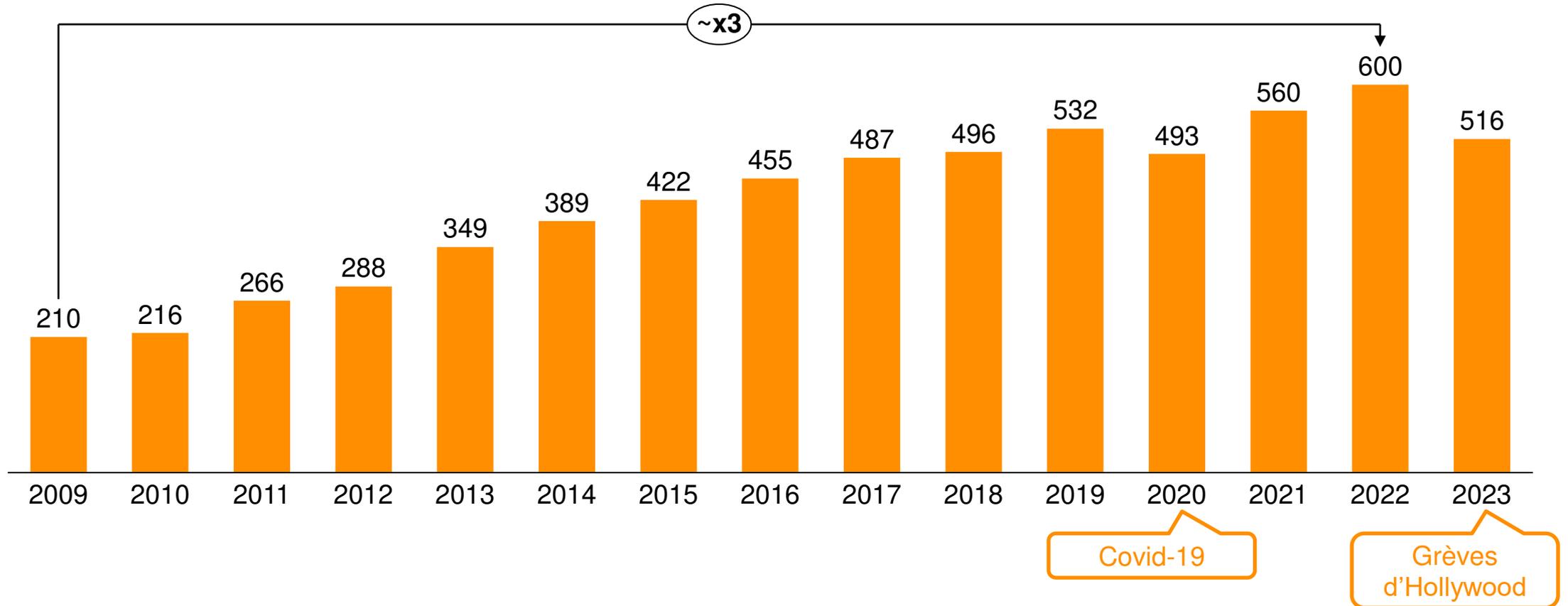


PRÈS DE 150 MILLIARDS DE DOLLARS INVESTIS EN CONTENUS CINÉMATOGRAPHIQUES ET AUDIOVISUELS EN 2024

En Milliards de dollars



FORTE HAUSSE DU NOMBRE DE SÉRIES ORIGINALES SCRIPTÉES AUX ETATS-UNIS*



Note: *Diffusées sur les chaînes de télévision généralistes, les chaînes du câble ainsi que les plateformes de streaming y compris Netflix, Hulu, Amazon et Apple, Peacock, Disney+, Paramount+ et Max, ainsi que BET+, Acorn TV, BritBox et Shudder (à l'exception des programmes en langue non-anglaise et des programmes pour enfants)

Source: « FX Networks Research », en date du 31/12/23 (reprise par Deadline.com)

PLACE CENTRALE DES ADAPTATIONS LITTÉRAIRES DANS LE BOX-OFFICE MONDIAL

% des adaptations littéraires dans le top
100 des box office américains et français
(2023)

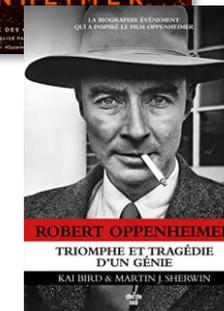
42%



44%



Box office mondial



650M\$

1Mds\$

350M\$

SUCCÈS EN SALLES DES ADAPTATIONS LITTÉRAIRES VS. ŒUVRES ORIGINALES...

En France*, les adaptations littéraires
génèrent **32%** d'entrées
supplémentaires au cinéma
vs. les œuvres originales



Dans le monde, les adaptations
littéraires génèrent **53%** de revenus
supplémentaires au cinéma
vs. les œuvres originales

... QUI OCCUPENT ÉGALEMENT UNE PLACE DE CHOIX DANS LES CÉRÉMONIES

Part des adaptations littéraires parmi les nommés aux principales catégories des César*

21%

12 sur 58 nommés au César du meilleur film sont des adaptations littéraires (vs. un taux d'adaptation de 17% des films français)

11%

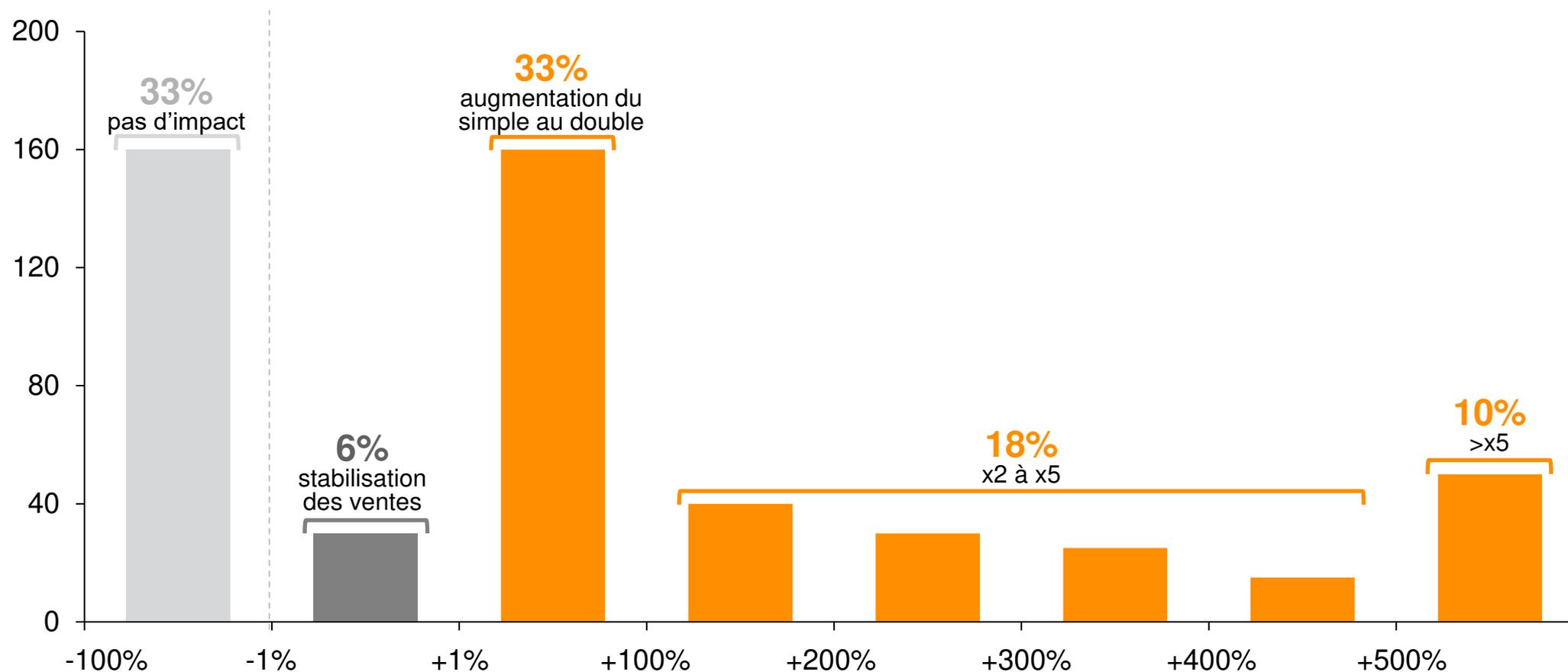
5 sur 45 nommés au César du meilleur film documentaire sont des adaptations littéraires (vs. un taux d'adaptation de 3% des films documentaires français)

56%

15 sur 27 nommés au César du meilleur film d'animation sont des adaptations littéraires (vs. un taux d'adaptation de 35% des films français d'animations)

IMPACT DES ADAPTATIONS LITTÉRAIRES SUR LES VENTES DE LIVRES

Impact des adaptations cinématographiques et audiovisuelles sur les ventes de l'œuvre littéraire originale
 (France, Comparaison entre les cumuls 10 mois pré- et post- date de sortie de l'adaptation, 2015-23)

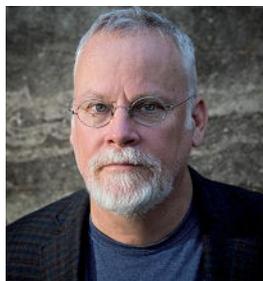


Vidéo Paddington

HACHETTE, DES RELATIONS AVEC LES PLUS GRANDS AUTEURS ET PLUSIEURS MILLIERS DE NOUVEAUTÉS PUBLIÉES CHAQUE ANNÉE



Sorj Chalandon



Michael Connelly



Virginie Despentes



Gaël Faye



Elin Hilderbrand



Hajime Isayama



E.L. James



Pierre Lemaitre



Guillaume Musso



Sarah Rivens



J.K. Rowling



Andrzej Sapkowski



Vanessa Springora



Valérie Tong
Cuong

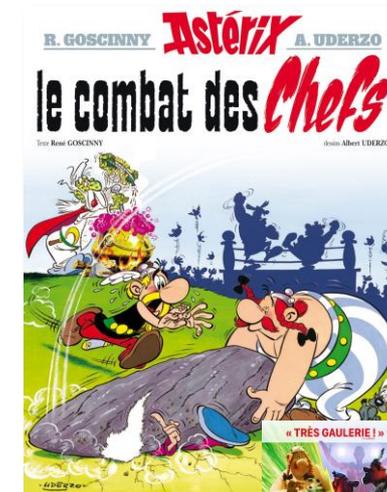
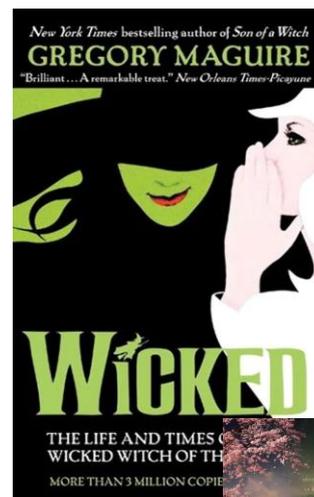
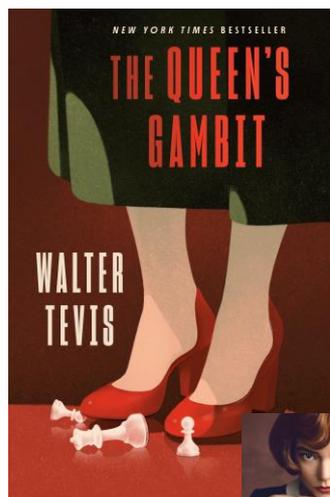
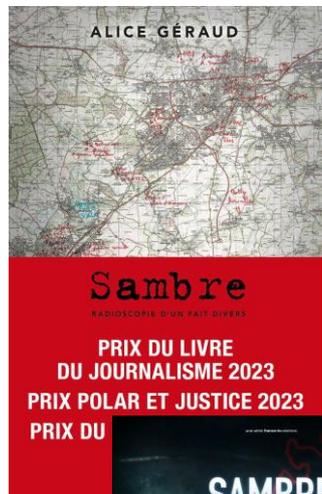


Aurélie Valognes

+15 000
Nouveautés publiées chaque
année dans le monde

et beaucoup d'autres ...

HACHETTE, DES SUCCÈS LITTÉRAIRES DEVENUS DES SUCCÈS CINÉMATOGRAPHIQUES ET AUDIOVISUELS

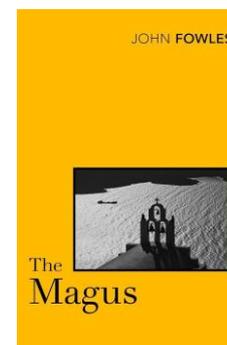


UN PARTENARIAT RENFORCÉ ENTRE HACHETTE ET STUDIOCANAL



ASTERIX®-OBELIX®-IDEFIX® / ©2024 LES ÉDITIONS ALBERT RENÉ / GOSCINNY - UDERZO

et de nombreux projets en développement

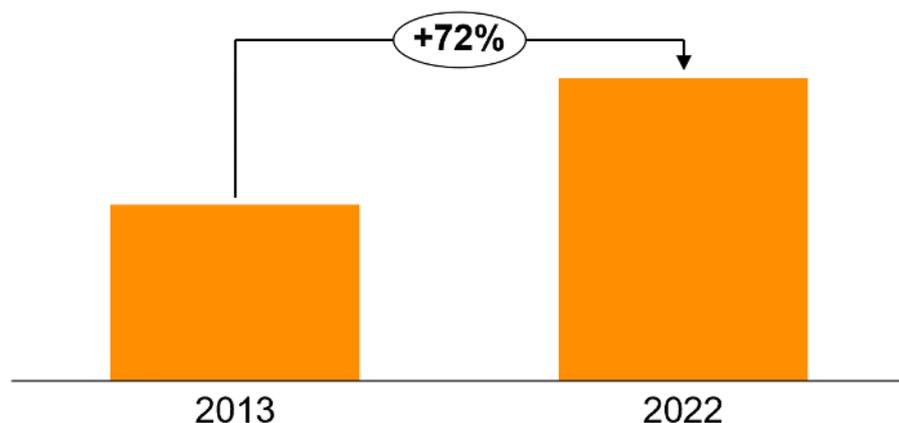


► Avril 2024: création du label Studiocanal Stories, dédié aux adaptations littéraires en films et séries TV

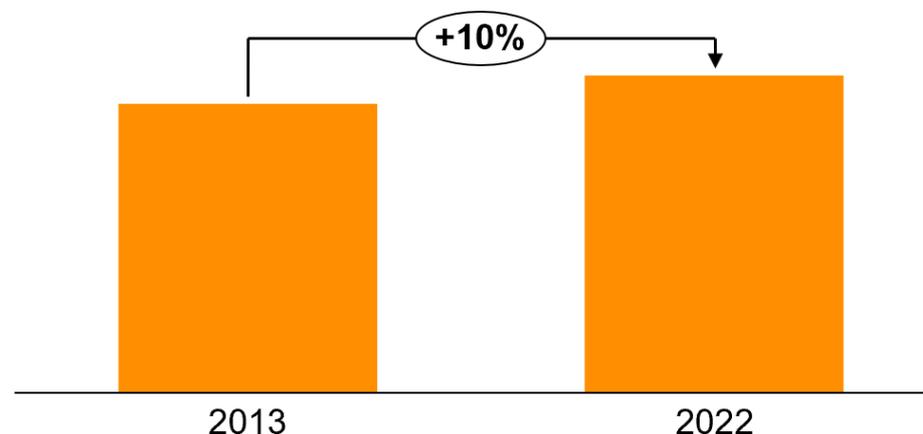
STUDIOCANAL STORIES

POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT IMPORTANT DES ADAPTATIONS LITTÉRAIRES

Nombre de séries originales aux Etats-Unis



Chiffre d'affaires Hachette France généré par la
cession de droits cinématographiques et audiovisuels



Lancement d'un chantier sur les adaptations littéraires



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Positionnement,
réalisations et
axes stratégiques



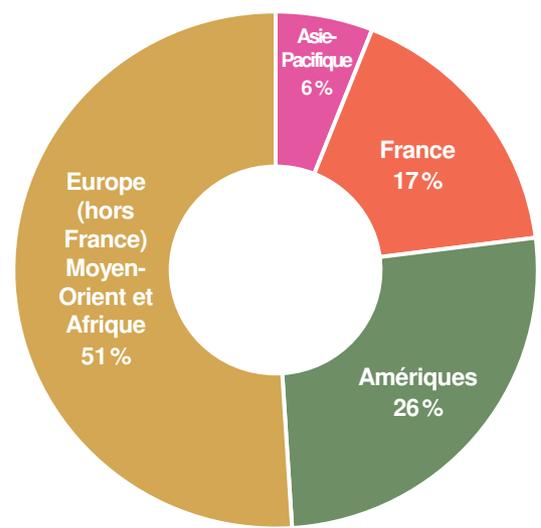
Lagardère
TRAVEL RETAIL

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EN BREF

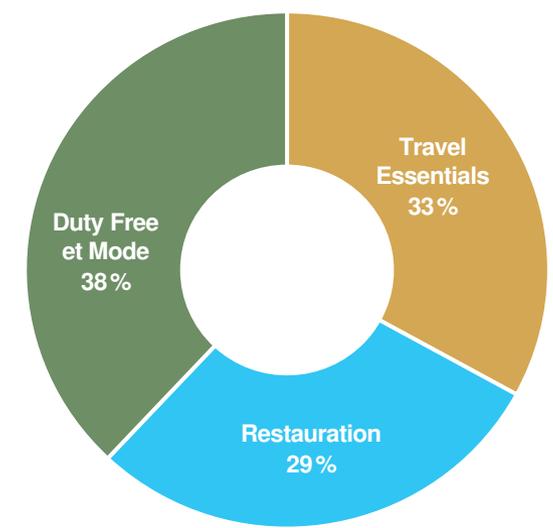
- 3^e opérateur mondial en Travel Retail
- 2^e opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports
- 1^{er} opérateur mondial en Travel Essentials
- 1^{er} opérateur de Travel Retail en France
- 1^{er} opérateur européen en Mode en Travel Retail
- 4^e opérateur mondial en Core Duty Free en aéroports et en Restauration en zone de transport

<p>5 812 M€ Chiffre d'affaires</p>	<p>305 M€ Résop</p>	<p>24 914 collaborateurs</p>
<p>Présence dans près de 300 aéroports</p>	<p>Présence dans 700 gares et stations de métro</p>	<p>Près de 5 000 boutiques et restaurants</p>

Chiffre d'affaires par zone géographique (%)



Chiffre d'affaires par activité (%)



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : RÉALISATIONS 2024

- ❑ **Croissance importante de l'activité avec un Résop record** portée par la hausse du trafic aérien et des performances commerciales notables sur ses trois métiers complémentaires (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration)
- ❑ **Consolidation de sa position d'acteur majeur du secteur** grâce au **gain de plusieurs appels d'offres importants**, notamment à Amsterdam-Schiphol, Düsseldorf, Atlanta et Nice
- ❑ **Développement et innovation**
 - Travel Essentials : développement du réseau, poursuite du déploiement international de l'emblématique marque Relay
 - Duty Free et Mode : expansion du réseau en Europe, notamment en Espagne et à l'aéroport Henri-Coandă de Bucarest (Roumanie)
 - Restauration : extension du réseau, plus particulièrement aux États-Unis et au Moyen-Orient (Émirats arabes unis et Arabie saoudite)
 - Gain de la « master concession » comprenant 34 points de vente Duty Free et Mode, Restauration et Travel Essentials à l'aéroport de Techo (Cambodge)



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : AXES STRATÉGIQUES

- 
- ❑ **Poursuivre une politique active d'expansion du réseau**
 - ❑ **Intensifier la démarche d'innovation et les expérimentations dans l'IA afin d'optimiser les opérations et d'enrichir l'expérience client**

Europe 1

TER L'ACTU

Europe 1

GPA ENQUÊTE AU CŒUR D'UN BUSINESS
Le Journal du Dimanche

GOUVERNEMENT
Et maintenant au travail!

> EXCLUSIF
La première interview du ministre de l'Économie sur la hausse des impôts et la baisse de la dépense publique

> RÉCIT
Comment Retailleau s'est emparé de Beauvau

> CASTING
La composition du gouvernement Barnier

DICHER MIGNAUD *Guide des Sciences* BRUNO RETAILLEAU *M*



AUTRES ACTIVITÉS
Positionnement, réalisations et axes stratégiques

RÉVEILLEZ-VOUS TOUS LES MATINS DE BONNE



CAROLINE ITHURBIDE

LE MEILLEUR DES REVEILS
6H/9H30



Lagardère
Autres activités

AUTRES ACTIVITÉS EN BREF

Lagardère
NEWS



3 titres de presse

1 marque de presse mondiale



5 millions de lecteurs* chaque semaine



161 collaborateurs

Le Journal du Dimanche

JDNEWS

LE JDMAG

ELLE
INTERNATIONAL

Lagardère
LIVE ENTERTAINMENT



3 activités (gestion de salles, production, accueil et promotion)

4 salles de spectacles



+ de 1 million de spectateurs et **+ de 590 dates d'artistes**



101 collaborateurs

CASINO DE PARIS

FOLIES BERGERE

ARKEA ARENA

ARENA
DU PAYS D'ALS



EUTERPE
PROMOTION

Lagardère
RADIO



3 radios

1 régie publicitaire



+ de 5 millions d'auditeurs** chaque jour



394 collaborateurs

Europe 1
LA RADIO LIBRE

Europe 2
POP RADIO

RFM
LE MEILLEUR DE LA MUSIQUE

Lagardère
PUBLICITE NEWS

Lagardère
Paris Racing



14 000 membres

7 hectares de domaine

44 courts de tennis

2 bassins de natation (dont 1 olympique)

219 collaborateurs

AUTRES ACTIVITÉS : RÉALISATIONS 2024 ET DÉBUT 2025

❑ Lagardère News / Elle International

- Succès du lancement de deux nouveaux titres de presse (*Le JDNews* et *Le JDMag*) et cession du magazine *Paris Match*
- Le réseau Elle International a atteint le nombre record de 50 éditions de *Elle* à travers le monde
- Annonce du premier projet immobilier Elle Residences Miami (États-Unis)



❑ Lagardère Radio

- Confirmation du redressement d'Europe 1 avec une forte progression des audiences
- Recentrage de la programmation musicale d'Europe 2 et consolidation de l'attractivité de RFM
- Enrichissement de l'offre commerciale de Lagardère Publicité News



- ❑ **Lagardère Live Entertainment** : activité record en 2024 grâce notamment aux très bonnes performances des salles de spectacles



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





CONCLUSION



EN CONCLUSION



- Une nouvelle page enthousiasmante avec l'intégration au sein de la nouvelle entité Louis Hachette Group**
- Le soutien et la vision d'un actionnaire de référence fort, à la culture et aux valeurs communes, pour accompagner le Groupe dans sa stratégie**
- Des équipes talentueuses, engagées et passionnées**



RÉSULTATS ANNUELS 2024

Grégoire Castaing

Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances

Assemblée Générale Mixte / 29 avril 2025

SOMMAIRE

1) Résultats 2024 du Groupe

2) Dividende et cours de bourse

3) Chiffre d'affaires du premier trimestre 2025



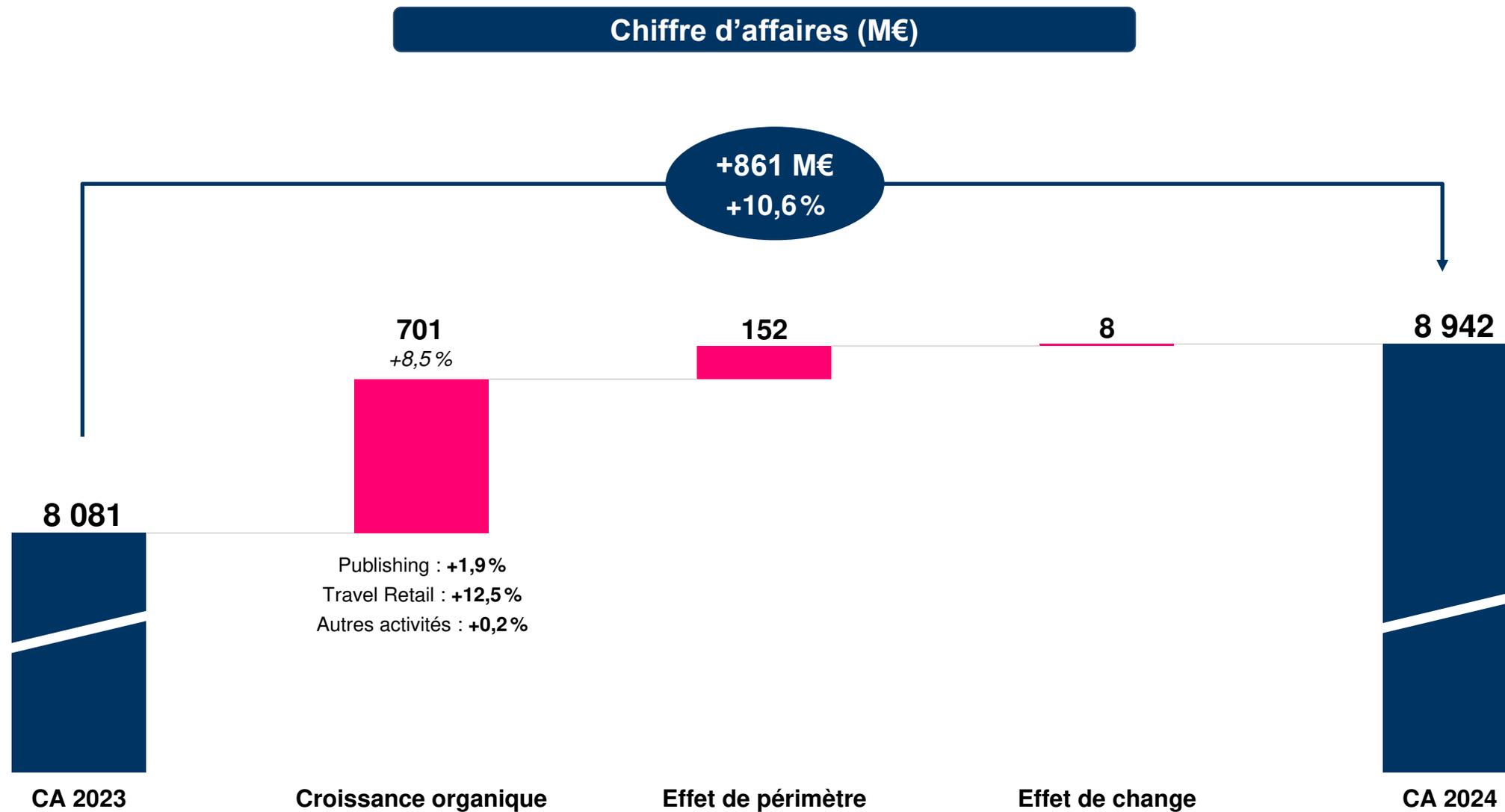
RÉSULTATS 2024 DU GROUPE



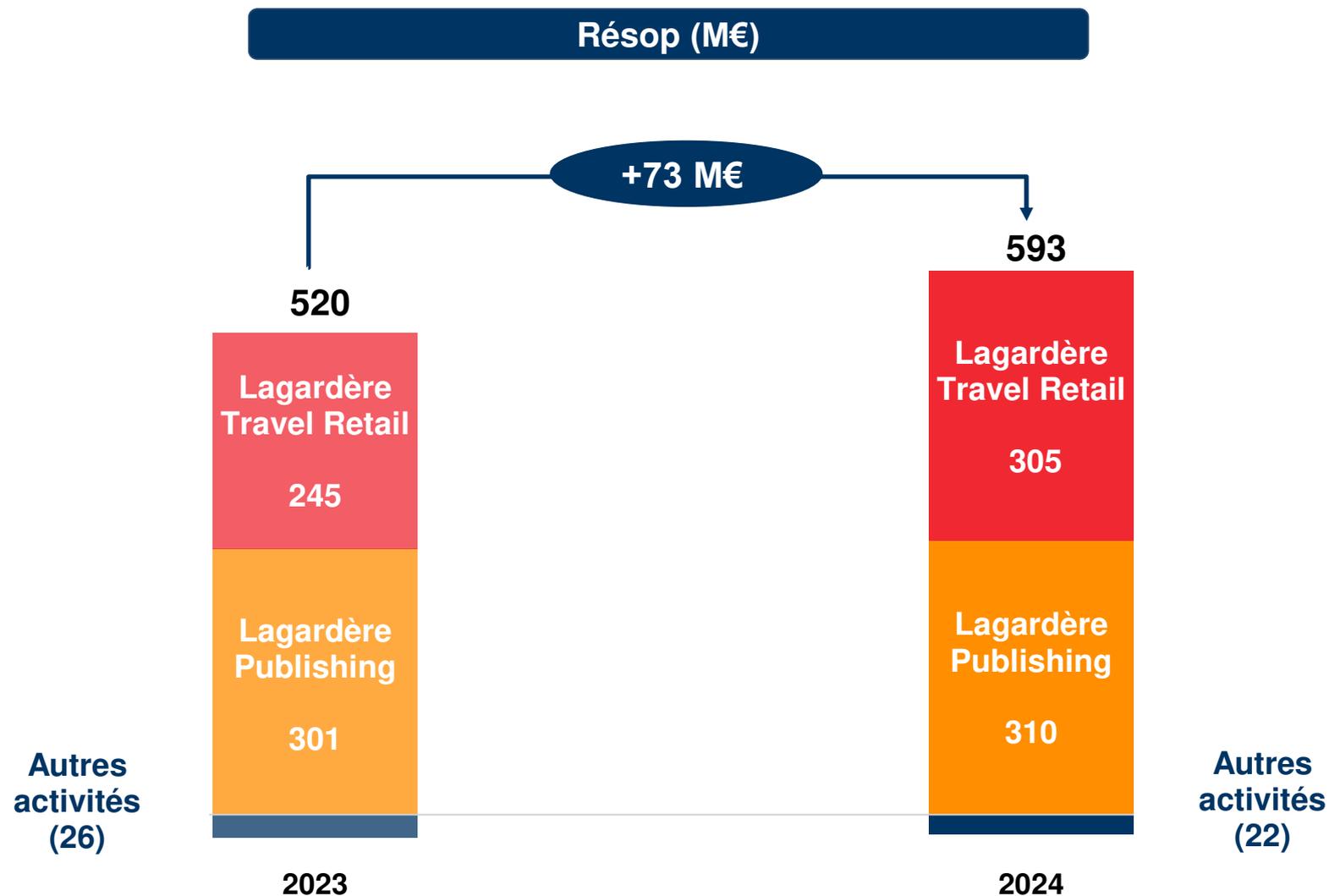
UNE FORTE PROGRESSION DE TOUS LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EN 2024

<i>(M€)</i>	2023	2024	Variation (%)
Chiffre d'affaires	8 081	8 942	+8,5 % ⁽¹⁾
Résop⁽²⁾	520	593	+14 %
Résultat net, part du Groupe	144	168	+17 %
Free cash-flow⁽²⁾	261	423	+62 %

UNE CROISSANCE PORTÉE PAR TOUTES LES ACTIVITÉS

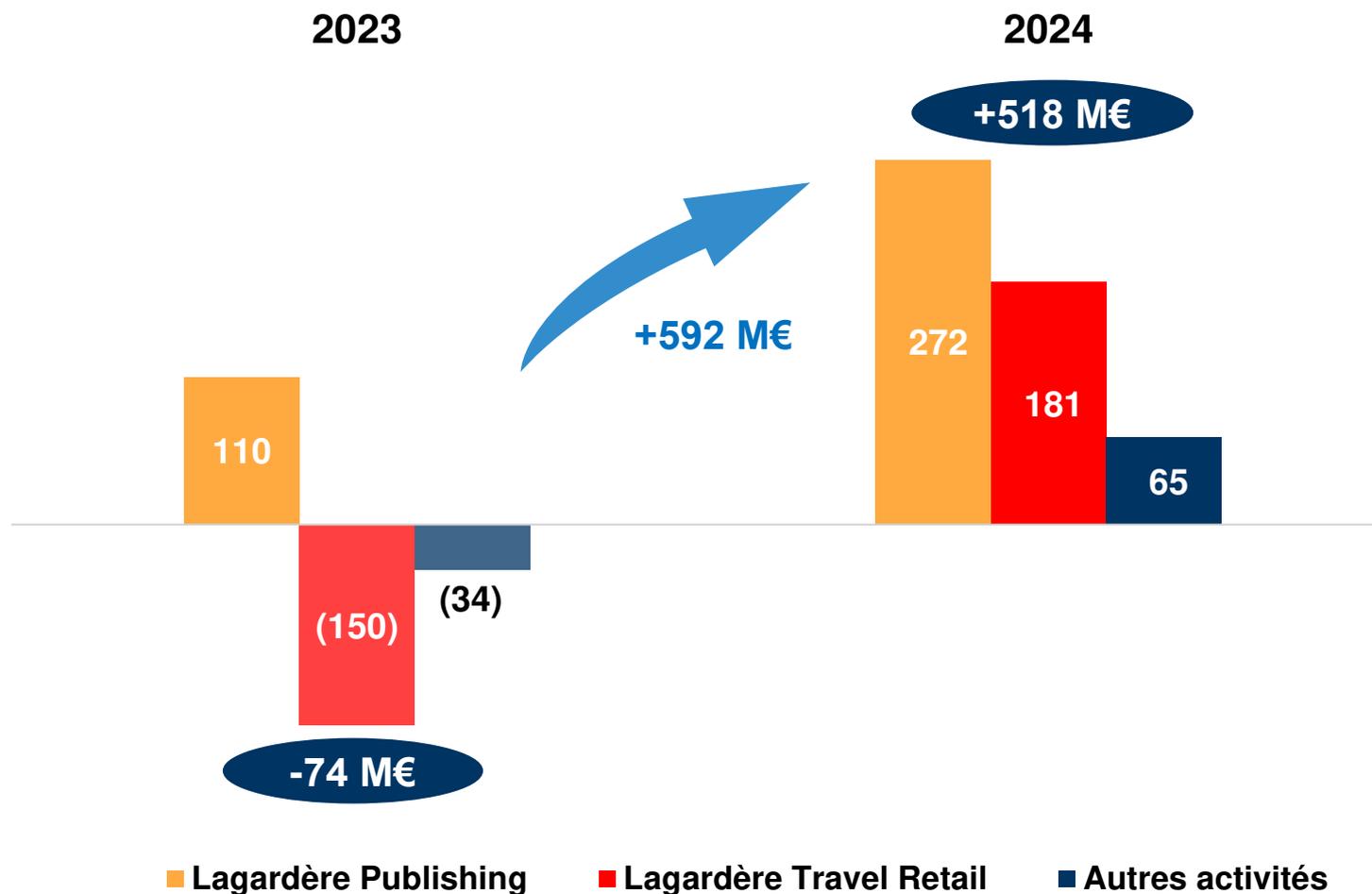


UN RÉSOP DE 593 M€ GÉNÉRÉ À ÉGALITÉ PAR LES 2 BRANCHES PRINCIPALES



UNE FORTE AMÉLIORATION DE LA GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE PAR LES 3 ACTIVITÉS

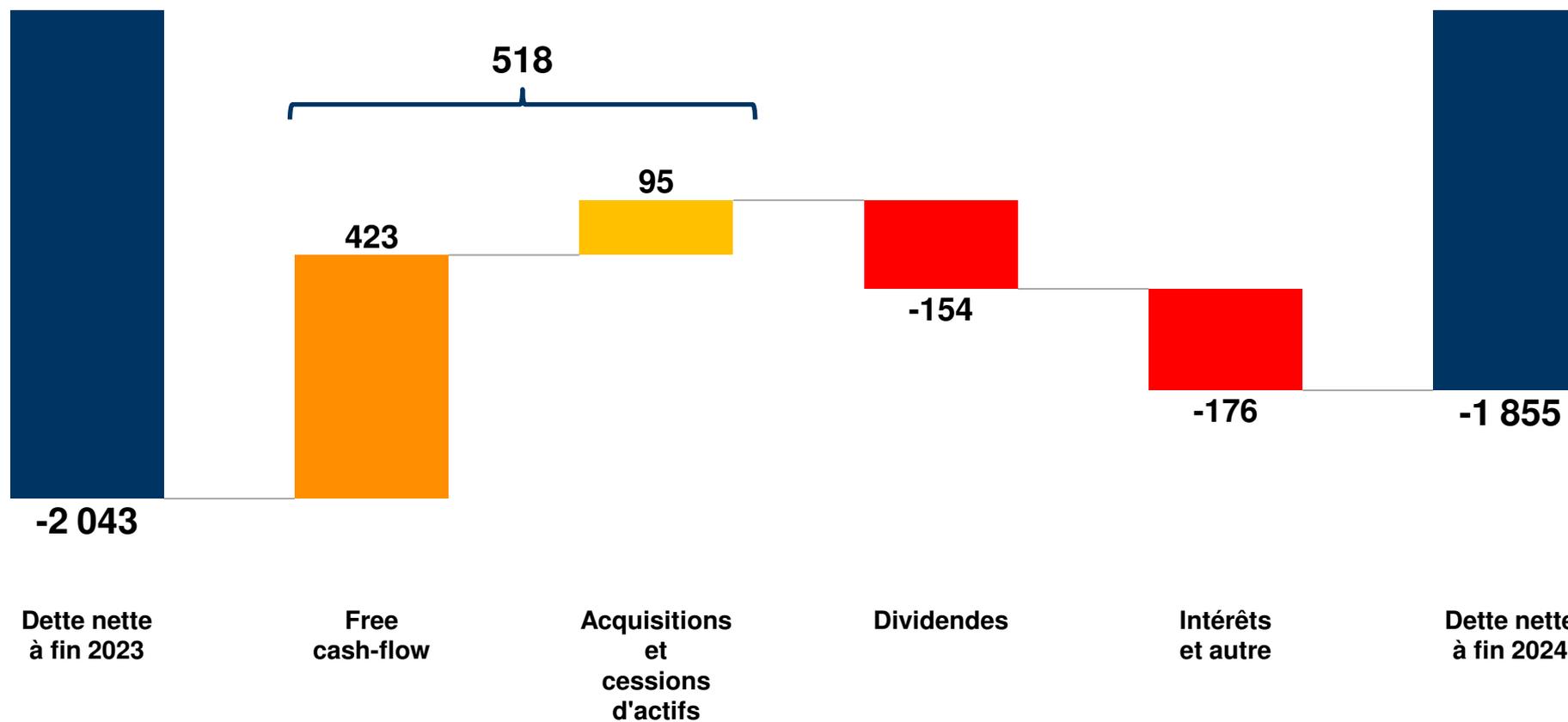
Trésorerie générée par les opérations et investissements ⁽¹⁾ (M€)



(1) Free cash-flow après acquisitions et cessions d'actifs financiers

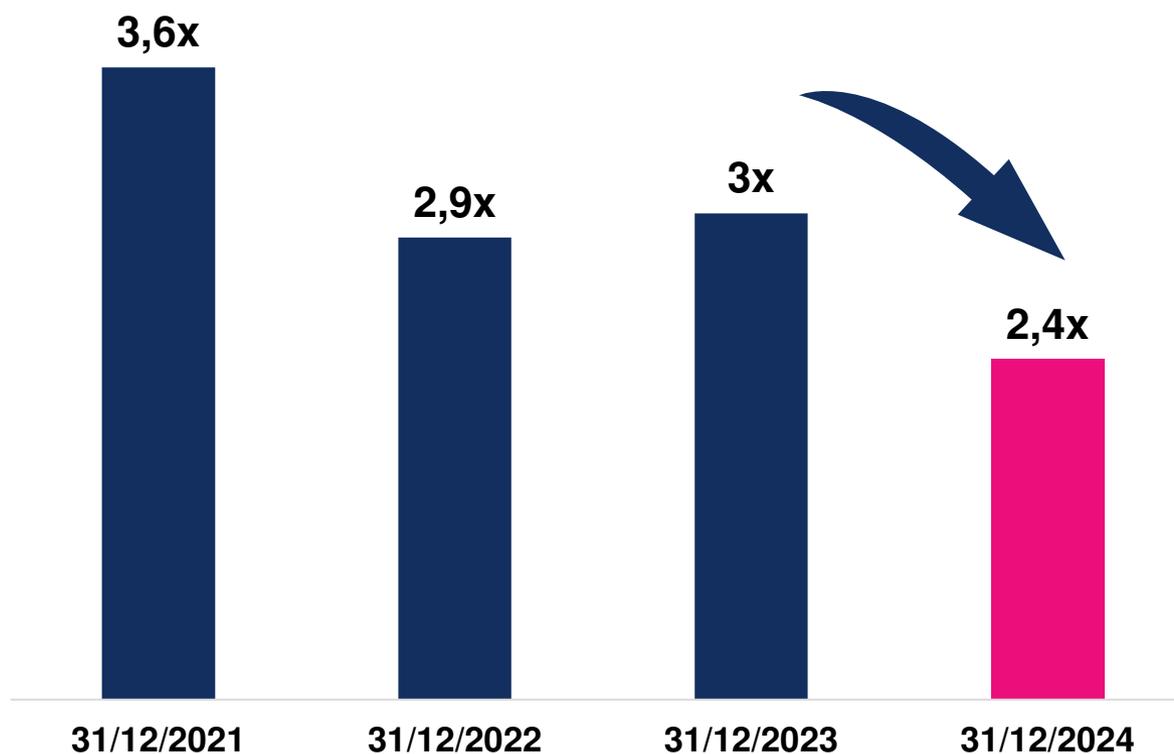
UNE RÉDUCTION SIGNIFICATIVE DE L'ENDETTEMENT DU GROUPE

Variation de la dette nette (M€)



UNE FORTE AMÉLIORATION DU RATIO D'ENDETTEMENT (DETTE/EBITDA)

Évolution du ratio d'endettement⁽¹⁾



(1) Ratio d'endettement : dette nette y compris engagement de rachats d'intérêts minoritaires / EBITDA récurrent sur 12 mois glissants

UN BILAN SOLIDE

(M€)	31 décembre 2024
Actifs non courants	6 321
Titres mis en équivalence	166
Actifs courants	2 642
Trésorerie	393
TOTAL ACTIFS	9 522

(M€)	31 décembre 2024
Capitaux propres	1 091
Provisions	371
Dette financière non courante	1 824
Passifs non courants	2 433
Dette financière courante	483
Passifs courants	3 320
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	9 522

UNE FORTE PROGRESSION DES RÉSULTATS

<i>(M€)</i>	2023	2024	Variation (%)
Chiffre d'affaires	8 081	8 942	+8,5% ⁽¹⁾
Résop ⁽²⁾	520	593	+14%
Résultat avant charges financières et impôts	434	578	+33%
Charges financières nettes	(97)	(138)	+42%
Charges d'intérêts sur dettes de location	(89)	(111)	+25%
Impôts	(78)	(127)	+63%
Résultat net des activités abandonnées	5	-	N/A
Résultat net	175	202	+15%
Intérêts minoritaires	(31)	(34)	+10%
Résultat net, part du Groupe	144	168	+17%

(1) En données comparables / (2) Indicateur alternatif de performance

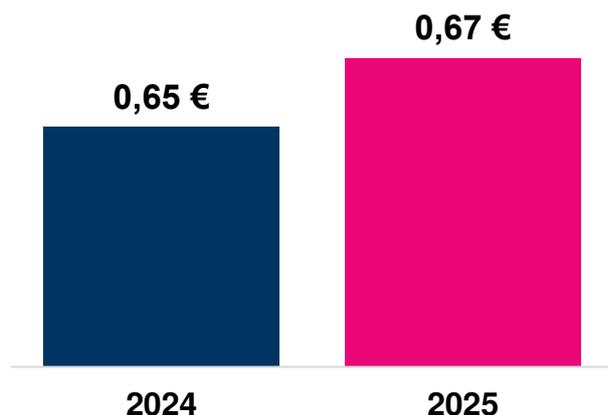


DIVIDENDE ET COURS DE BOURSE



PROPOSITION DE DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2024

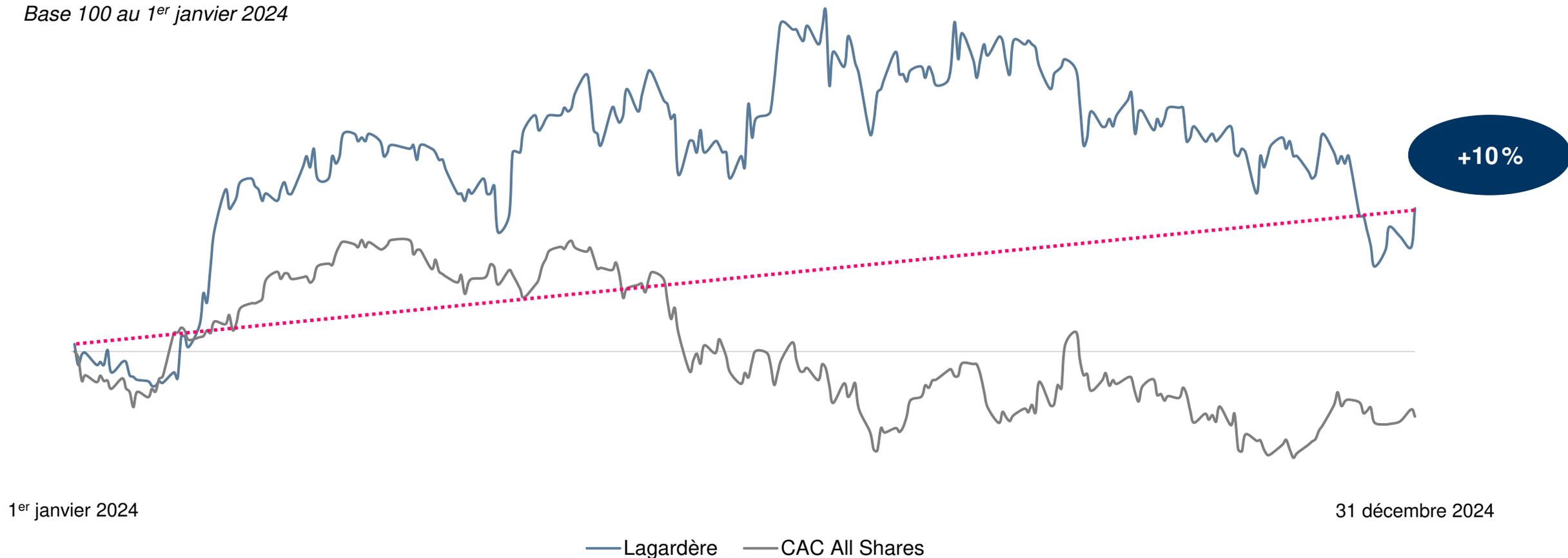
Distribution de dividende (€/action)



- Résolution de distribution d'un dividende au titre de l'exercice 2024 proposée par le Conseil d'Administration
- **Une croissance du dividende de 3,1 % entre 2024 et 2025**
- **Détachement du coupon le 30 avril 2025 et mise en paiement à compter du 5 mai 2025**

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE EN 2024

Base 100 au 1^{er} janvier 2024



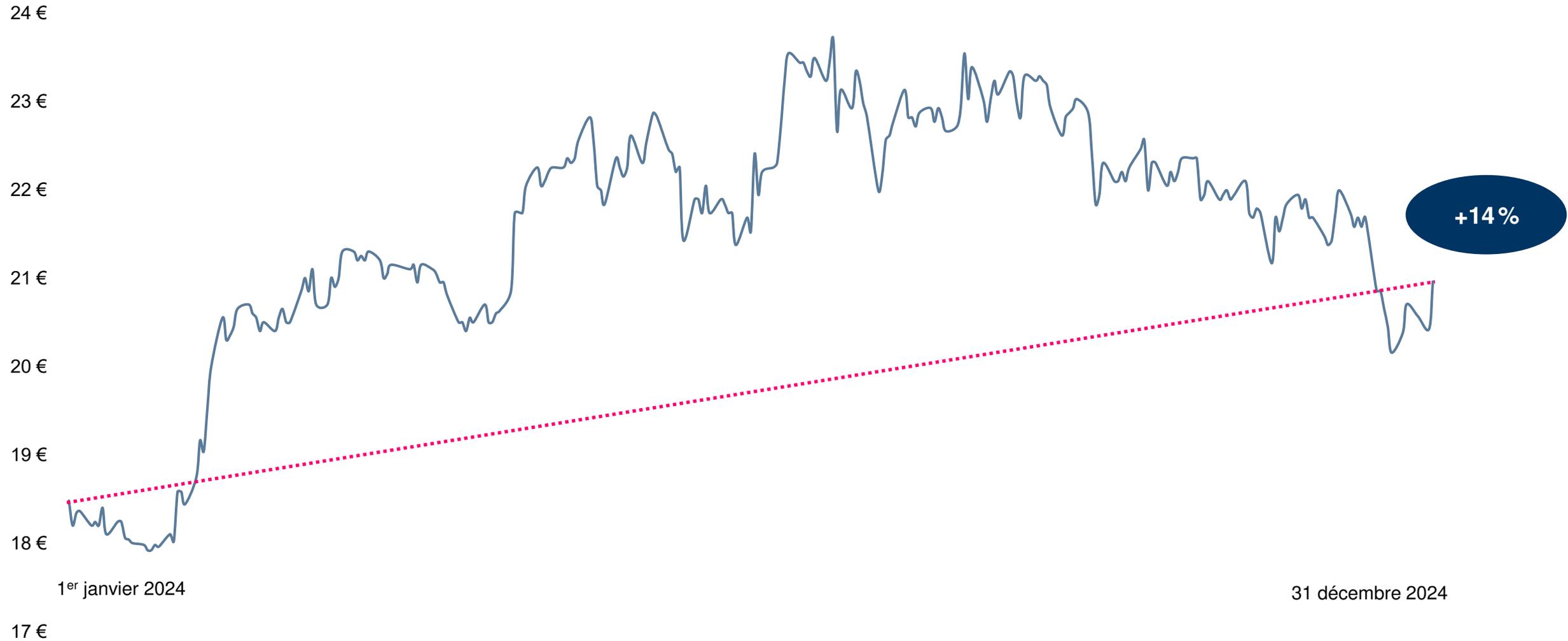
1^{er} janvier 2024

31 décembre 2024

— Lagardère — CAC All Shares

+10%

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE 2024 EN €, DIVIDENDES RÉINVESTIS





CHIFFRE D'AFFAIRES T1 2025



PUBLISHING : PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GRÂCE À UNE DYNAMIQUE SOLIDE DANS TOUTES LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

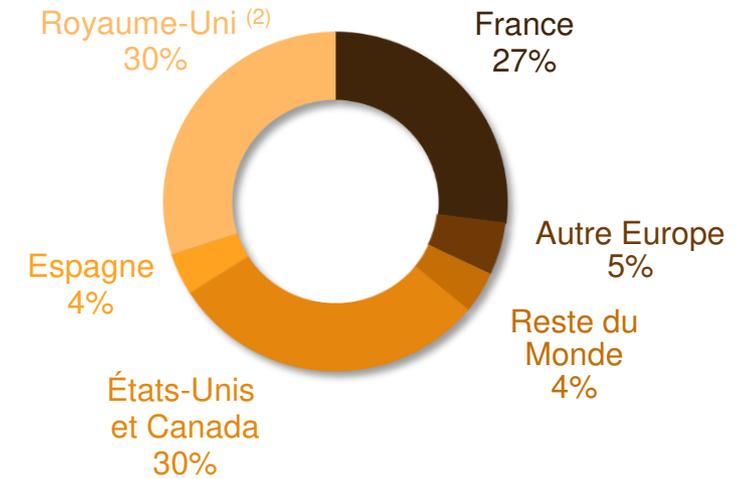
Chiffre d'affaires T1 2025

623 M€

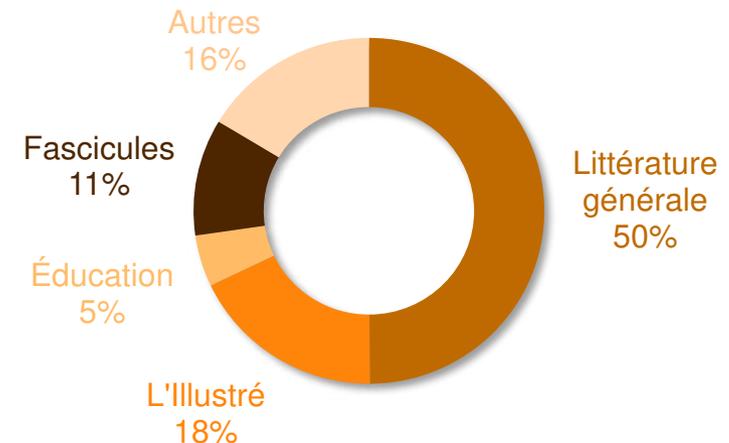
+8 %

- Croissance sur tous les territoires
- Bonne performance du Royaume-Uni soutenue par le succès d'*Onyx Storm* de Rebecca Yarros
- Digitalisation de l'offre
- Poursuite de la diversification

▪ Par zone géographique ⁽¹⁾



▪ Par activité



(1) Par origine / (2) Dont l'Irlande, l'Inde, l'Australie et la Nouvelle-Zélande

TRAVEL RETAIL : POURSUITE DE LA CROISSANCE APRÈS UNE ANNÉE RECORD EN 2024

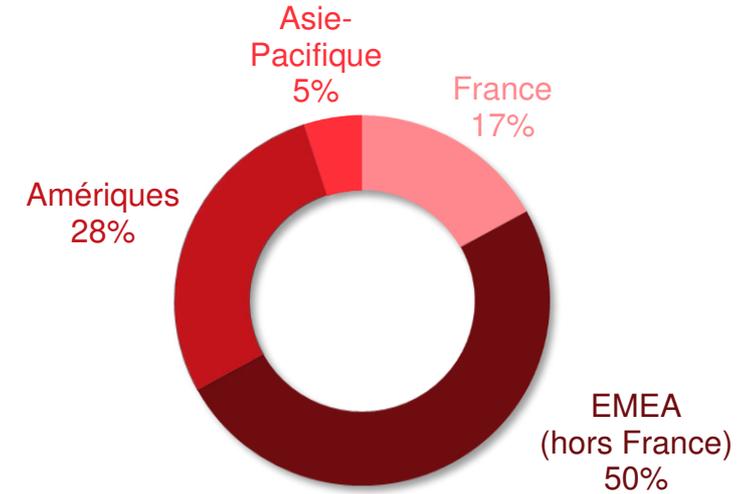
Chiffre d'affaires T1 2025

1 301 M€

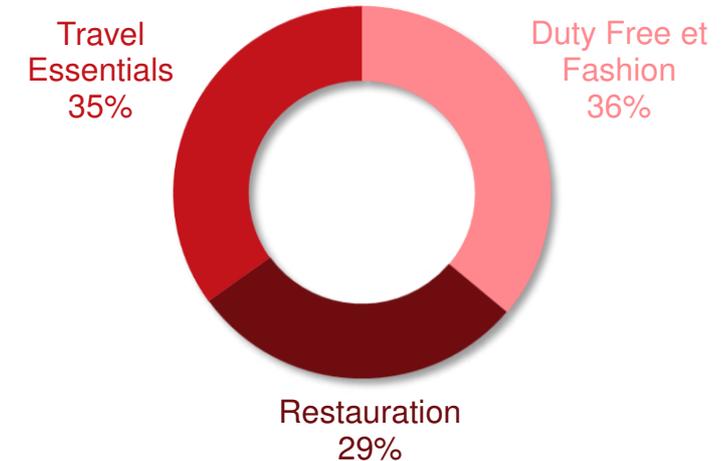
+5%

- Croissance sur tous les territoires, à l'exception de l'Asie du Nord
- Forte croissance en EMEA (hors France) bénéficiant des nombreuses ouvertures réalisées en 2024
- Dynamique commerciale des activités Travel Essentials et Restauration

▪ Par zone géographique ⁽¹⁾



▪ Par activité



(1) Par origine

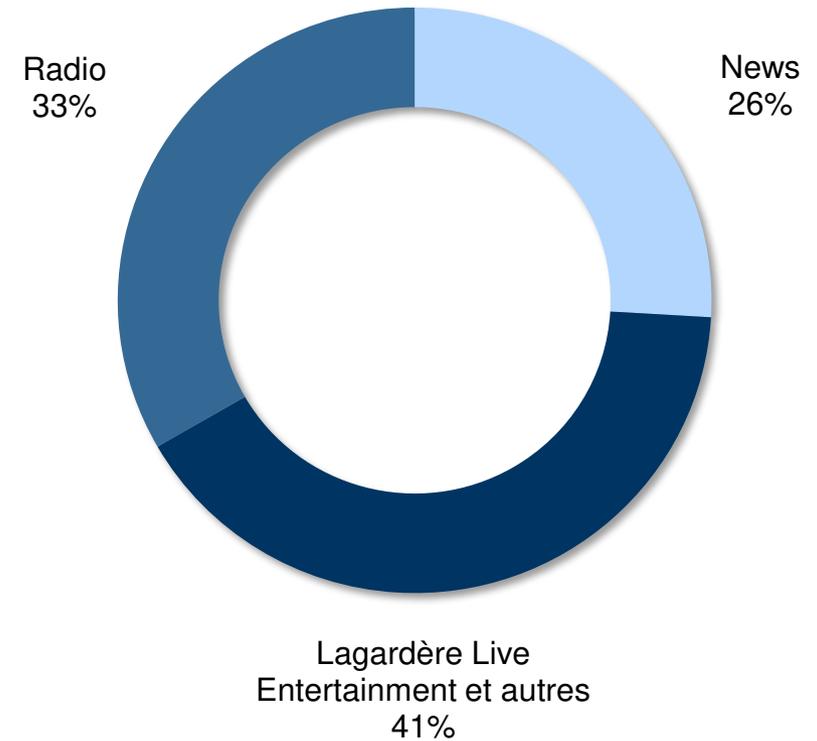
AUTRES ACTIVITÉS : CROISSANCE DU CHIFFRE D’AFFAIRES PORTÉE PAR LE PÔLE NEWS & RADIO

Chiffre d'affaires T1 2025

54 M€
+4 % (1)

- Chiffre d'affaires du T1 porté principalement par le pôle News & Radio, +5 %, grâce à la progression des audiences d'Europe 1, de la presse et des licences internationales

▪ Par activité



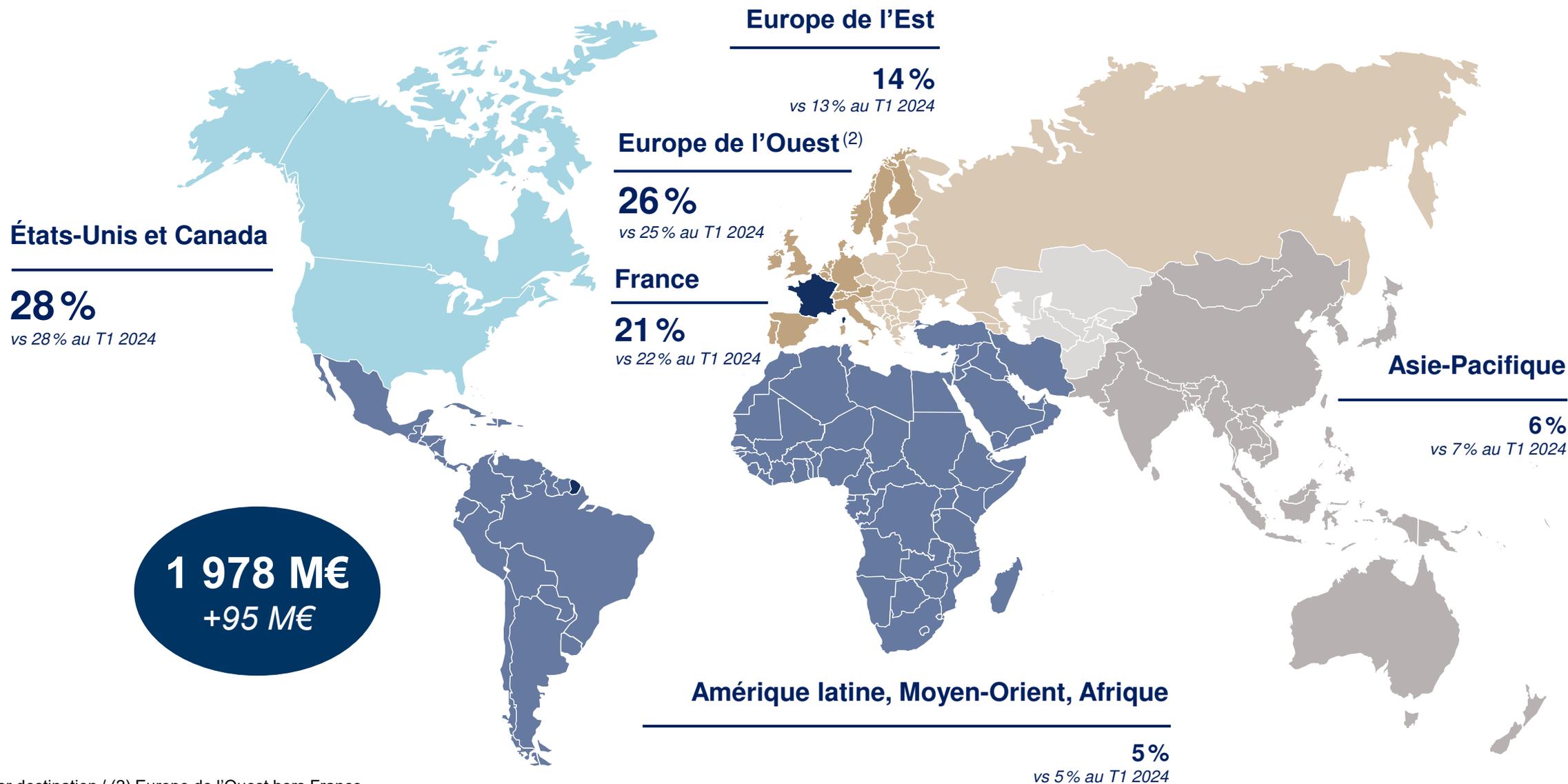
(1) En données comparables

GRUPE LAGARDÈRE : CROISSANCE SOUTENUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU T1 2025 (+5 %)

(M€)	T1 2024	T1 2025	Var (%) données publiées	Var (%) données comparables ⁽¹⁾
Lagardère Publishing	576	623	+8,0%	+4,6%
Lagardère Travel Retail	1 242	1 301	+4,7%	+3,9%
Autres activités	65	54	-14,0%	+3,6%
Total	1 883	1 978	+5,1%	+4,1%

(1) À périmètre et change constants

CHIFFRE D'AFFAIRES T1 2025 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)



(1) Par destination / (2) Europe de l'Ouest hors France

ees everything.



THE
HOUSEM



Lagardère

PRÉSENTATION DU BILAN 2024 DE LA STRATÉGIE RSE

Céline Soubranne

Directrice de la RSE Groupe

Assemblée Générale Mixte / 29 avril 2025

1 – PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE



L'égalité femmes-hommes, un engagement de longue date

- **62 % d'effectifs féminins et 60 % des cadres managers.** La proportion de femmes au sein du top exécutif est passée de 42 % en 2020 à 45 % en 2022, pour se stabiliser à 46 % en 2023 et 2024
- Des initiatives dans toutes les branches pour développer les talents féminins et encourager leur progression de carrière

46 %
de femmes
parmi les top
exécutifs en
2024



Prévention du harcèlement et de toutes discriminations

- Une formation afin prévenir les situations de harcèlement (moral, sexuel) déployée en 2024 pour l'ensemble du Groupe
- Des actions favorisant l'égalité des chances dès le recrutement et à toutes les étapes de la vie professionnelle

81 %
des salariés
formés
en 2024

2 – RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS ET SERVICES



En ligne avec la trajectoire de décarbonation du Groupe

- Économies d'énergie, efficacité des équipements, recours aux renouvelables, etc. : des efforts qui portent leurs fruits sur les scopes 1-2 et 3 partiel (bâtiments, déplacements professionnels)
- Mise en place en 2024 d'un pilotage annuel du scope 3 complet (achat de produits et services) qui représente 96 % des émissions du Groupe

-31 %
d'émission CO₂
par ETP sur les
scopes 1-2 et 3
partiel depuis
2019



Optimisation des ressources et recyclage des déchets

- Projet FLOW de réduction des déchets dans toutes les lignes de métier de Lagardère Travel Retail. « Sourcing » circulaire : un objectif de 75 % de bouteilles d'eau R-PET (plastique recyclé) d'ici à 2025
- Programme de Lagardère Publishing visant une réduction de -25 % de l'usage du plastique à l'échelle internationale

63 %
de bouteilles
d'eau R-PET
dans les points
de vente (vs
59 % en 2023)

**Plan de transition, économie circulaire, bas plastique...
contribuent à l'objectif « Climat » de réduction des émissions de CO₂ du Groupe d'environ -30 % d'ici à 2030**

3 – PARTAGER LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE DES ACTIVITÉS



La passion de la lecture, accessible à tous

- Diversification des supports de lecture chez Lagardère Publishing : livres audio (partenariat avec Spotify) et format accessible ePub (handicap, trouble de l'apprentissage)
- Podcasts gratuits d'Europe 1 : *La voix est livre*, *Ton bac de français avec Anissa*, etc.

98 %

des nouveautés
au format ePub
niveau 2
(vs 84 % en
2023)



Soutien à l'éducation et à la création plurielle

- 29 projets soutenus depuis 2022 (+8 projets en 2024) par la Fondation Hachette pour la lecture afin de lutter contre l'illettrisme et promouvoir l'éducation
- 373 bourses décernées par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990 (+9 en 2024) pour financer de jeunes créateurs d'origines diverses

+17

projets soutenus
par les fondations
du Groupe
en 2024

4 – ASSURER UNE GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE



Une formation anticorruption pour tous les salariés

- Un module d'e-learning suivi par l'ensemble des collaborateurs pour prévenir les comportements à risque et développer les bons réflexes

87%
des salariés
formés à
l'anticorruption



Évaluation de type EcoVadis des fournisseurs à risque

- Selon la nature de l'activité et les pays de provenance, une vérification du respect des standards ESG effectuée via l'organisme EcoVadis ou équivalent

61%
des fournisseurs
à risque évalués
(vs 54% en 2023)

Une performance ESG globale reconnue par les organismes de référence





GOVERNANCE

Virginie Banet

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

Véronique Morali

Présidente du Comité d'Audit

Assemblée Générale Mixte / 29 avril 2025



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS



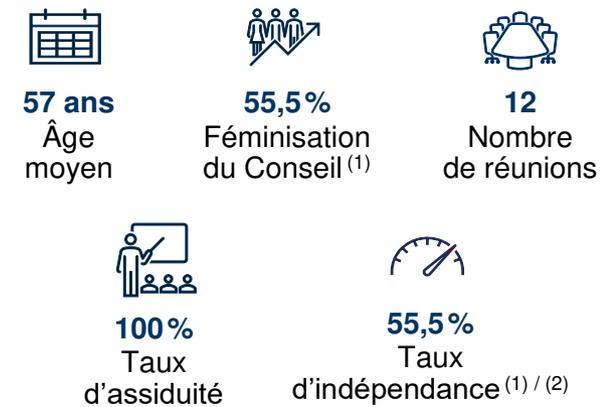
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

11 administrateurs dont 2 administrateurs représentant les salariés



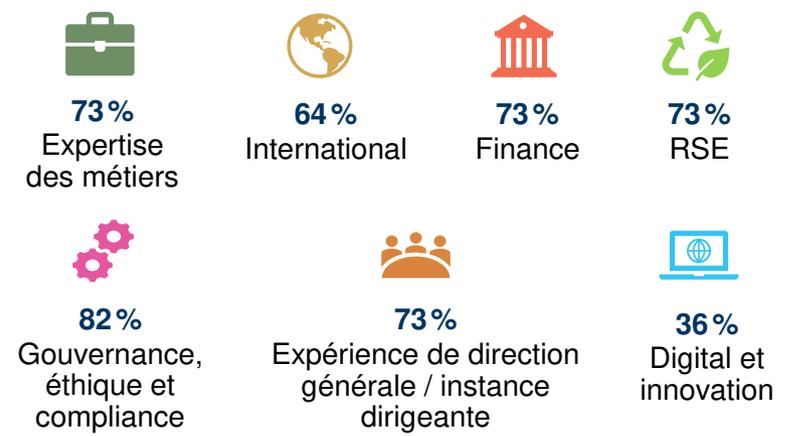
Membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
 Membres du Comité d'Audit
 Présidente de Comité

Chiffres clés 2024



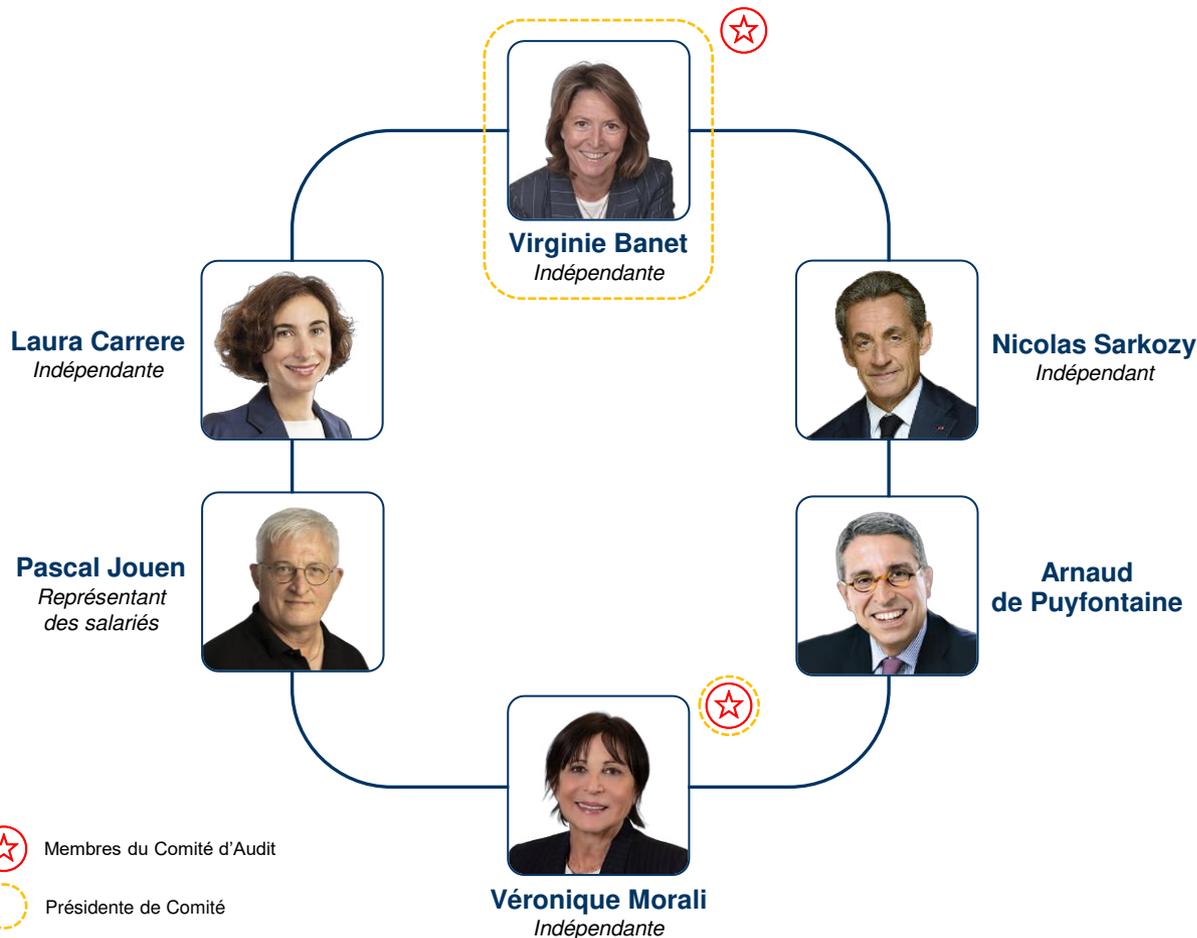
(1) Hors représentants des salariés
 (2) Selon les critères d'indépendance retenus par le Code de gouvernement Afep-Medef

Expertises du Conseil



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

6 membres dont 4 administrateurs indépendants et 1 administrateur représentant les salariés



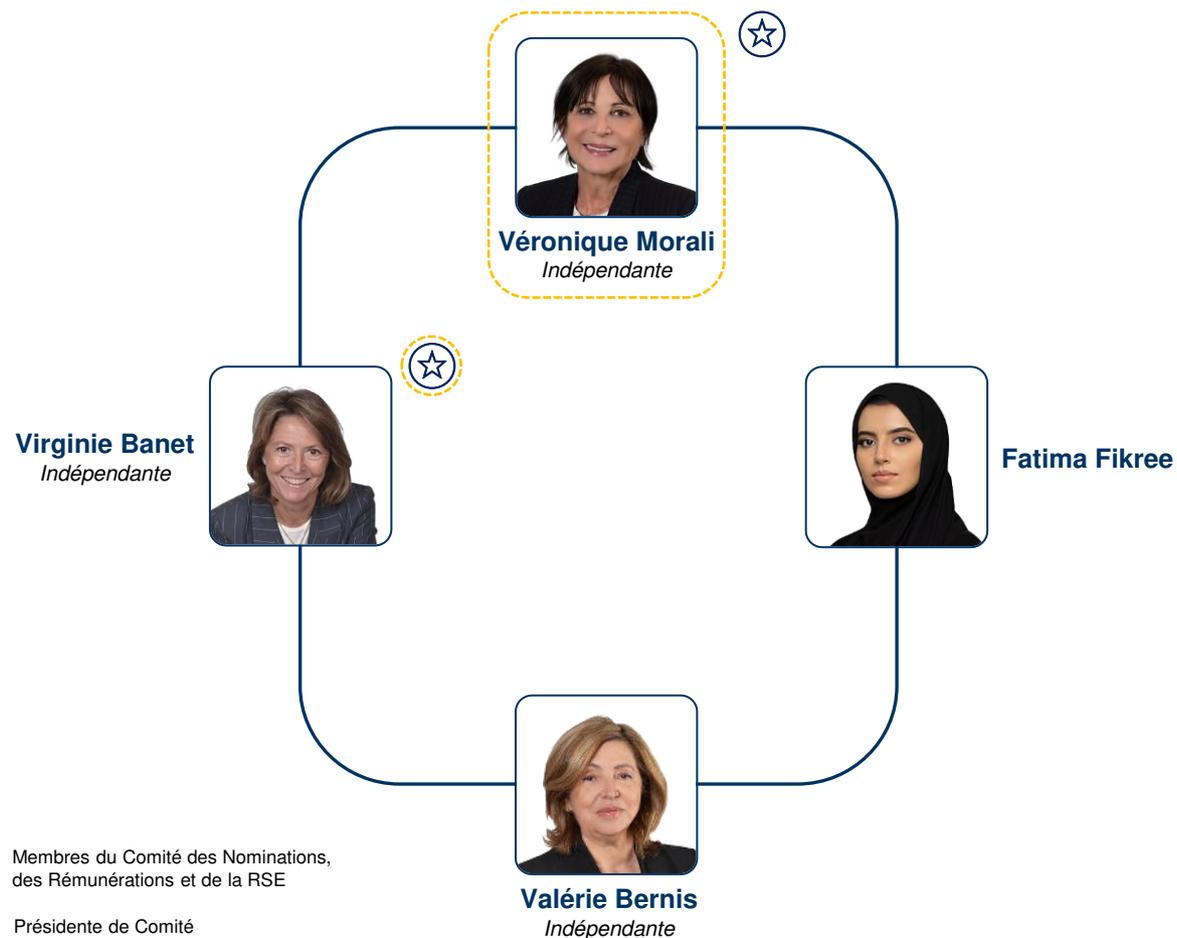
Chiffres clés 2024

- 60%** | Féminisation du Comité ⁽¹⁾
- 80%** | Taux d'indépendance ⁽¹⁾
- 7** | Nombre de réunions
- 100%** | Taux d'assiduité
- 1** Présidente indépendante
- 1** membre représentant les salariés

(1) Hors représentant des salariés

COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

4 membres dont 3 administratrices indépendantes



Chiffres clés 2024



100% | Féminisation du Comité



75% | Taux d'indépendance



7 | Nombre de réunions



96,5% | Taux d'assiduité



1 Présidente indépendante



100% | Expertise financière



ÉVOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



NOMINATION DE MME VALÉRIE HORTEFEUX EN QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS (13^e RÉSOLUTION)



Nationalité
française

Née le
14 décembre
1967

Valérie Hortefeux

- **1994** : débute sa carrière au sein de RMC en communication et marketing, puis à la stratégie auprès du Président de la Sofirad et à Consodata avant sa cession à Telecom Italia
- **En 2005** : devient banquier privé au sein de la Banque Privée 1818 et est nommée à l'origination en 2008
- **Entre 2013 et 2020** : intègre le Conseil d'Administration de Blue Solutions (Groupe Bolloré) et est nommée Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations, et membre du Comité d'Audit jusqu'à sa sortie de bourse
- **Entre 2014 et 2019** : intègre le Conseil d'Administration de Ramsay – Générale de Santé où elle est nommée membre du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et des Rémunérations, et du Comité Stratégique

Mandats en cours

- Membre du Conseil d'Administration et de Comités de Mediobanca
- Membre du Conseil d'Administration de Socfin et membre du Comité d'Audit et de RSE
- Membre du Conseil d'Administration de la Compagnie de l'Odet, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit

➡ **Durée du mandat : Assemblée Générale 2029**

NOMINATION DE MME MICHÈLE REISER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE POUR UNE DURÉE DE QUATRE ANS (14^e RÉSOLUTION)



Nationalité
française

Née le
6 mai 1949

Michèle Reiser

- Réalisatrice, productrice et auteure de films de télévision, émissions musicales, théâtrales et opéras
- Entre 1988 et 2005 : fonde et dirige les Films du Pharaon
- Entre 2005 et 2011 : membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel
- Entre 2008 et 2012 : crée et préside la Commission sur l'image des femmes dans les médias
- 2010 : copréside la Commission sur l'accès des associations aux médias audiovisuels et devient membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes (jusqu'en 2012)
- Entre 2014 et 2020 : préside le jury du prix Gulli du roman
- En 2015 : crée le festival de musique classique Paris-Mezzo, qui devient sous sa direction le Festival de Paris en 2017

Mandats en cours

- Membre indépendant du Conseil de Surveillance de Vivendi SE
- Membre du Conseil d'Administration de Havas NV

➡ **Durée du mandat : Assemblée Générale 2029**

RENOUVELLEMENTS DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS ARRIVANT À ÉCHÉANCE AVEC ÉCHELONNEMENT (15^e À 20^e RÉSOLUTION)



Renouvellement du mandat pour une durée de 4 ans

Yannick Bolloré } Assemblée Générale 2029



Renouvellements des mandats pour une durée de 3 ans

Véronique Morali
Arnaud de Puyfontaine
Nicolas Sarkozy } Assemblée Générale 2028



Renouvellements des mandats pour une durée de 2 ans

Valérie Bernis
Fatima Fikree } Assemblée Générale 2027



TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2024



ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2024

PRINCIPAUX TRAVAUX MENÉS

Travaux récurrents du Conseil

- Arrêté des **comptes annuels 2023 et semestriels 2024** et approbation des rapports financiers
- Approbation du **budget 2025**
- Rémunérations des mandataires sociaux
- **Plans d'actions gratuites**

Travaux spécifiques du Conseil

- Travaux sur le **refinancement** de Lagardère SA
- Suivi du **projet de scission partielle** de la société Vivendi et revue du document d'information de Louis Hachette Group
- Suivi du projet ayant abouti à la **cession de *Paris Match*** au profit du groupe LVMH
- Suivi de la **mise en œuvre de la directive CSRD** et approbation du plan de transition de la Société

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE EN 2024

PRINCIPAUX TRAVAUX MENÉS

Travaux récurrents du Comité

- **Recommandations sur la Gouvernance**
 - Examen de la composition du Conseil et de ses Comités
 - Suivi du processus d'auto-évaluation du Conseil d'Administration
- **Recommandations sur les rémunérations**
 - Rémunérations des mandataires sociaux
 - Plans d'actions gratuites et d'actions de performance 2024-2026

Travaux spécifiques du Comité

- Évolution au sein du **Conseil et des Comités**
- Suivi de la **mise en œuvre de la directive CSRD**
 - Suivi de la stratégie RSE
 - Plan de transition du Groupe
 - Alignement du règlement intérieur du Conseil pour définir les missions des Comités

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT EN 2024

PRINCIPAUX TRAVAUX MENÉS

Travaux récurrents du Comité

- Revue des **comptes sociaux et consolidés** 2023 et semestriels 2024 et examen du budget 2025
- Revue des analyses des **dossiers d'engagements financiers** des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail
- Examen de l'exécution de la **convention d'assistance**
- Revue 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 2024**

Travaux spécifiques du Comité

- Revue de la **sécurité des systèmes d'information** du Groupe
- Revue des **plans d'efficacités opérationnelles** des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail
- Suivi de la **mise en œuvre de la directive CSRD** (en séance plénière)
 - Revue du processus de contrôle et de collecte des informations en matière de durabilité
 - Revue des risques climatiques
 - Recommandation sur la nomination des sociétés Deloitte & Associés et Mazars en qualité de Commissaires aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

ees everything.



THE
HOUSEM

aelia (ae) DU

Lagardère

Europe 1

RÉVEILLEZ-VOUS TOUS LES MATINS DE BONNE HUMEUR



VIVE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION!

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Assemblée Générale Mixte / 29 avril 2025

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

- **Rapport sur les comptes annuels**
(Document d'enregistrement universel : pages 360 à 362)
- **Rapport sur les comptes consolidés**
(Document d'enregistrement universel : pages 363 à 365)
- **Rapport spécial sur les conventions réglementées**
(Document d'enregistrement universel : pages 366 à 367)
- **Rapport de certification des informations en matière de durabilité**
(Document d'enregistrement universel : pages 137 à 139)
- **Rapports sur l'émission d'actions et diverses valeurs mobilières avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription**
(Brochure de convocation : pages 67 à 69 / résolutions n° 22 à 29 et n° 31)
- **Rapports sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre**
(Brochure de convocation : pages 70 à 71 / résolutions n° 33 à 34)
- **Rapport sur la réduction de capital**
(Brochure de convocation : page 70 / résolution n° 32)

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 360 à 362)

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 363 à 365)

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

▪ Résolution n°4

- **Convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé**
 - Néant
- **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
 - Protocole d'accord relatif à Lagardère Radio SCA

(Document d'enregistrement universel : pages 366 à 367)

RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

▪ Mission d'assurance limitée

- « Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindre que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable. »

▪ Conformité aux ESRS

- Conclusion des vérifications opérées : aucune erreur, omission ou incohérence relevée
- Observation : néant
- Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière : identification des parties prenantes, des Impacts, Risques et Opportunités (« IRO »), et évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

▪ Conformité des informations incluses dans le chapitre 2 du rapport de gestion avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce et les ESRS

- Conclusion des vérifications opérées : aucune erreur, omission ou incohérence relevée
- Observation : « nous attirons votre attention sur les informations présentées dans le chapitre 2.1.1.2. « Circonstances particulières » du rapport de durabilité **qui précisent les spécificités contextuelles liées à la première année d'application des exigences CSRD pour les entreprises**, les principales sources d'estimations, les méthodes de calcul et les limites de périmètre retenues notamment pour les informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre du scope 3, à l'économie circulaire, à la rémunération et aux salaires décents. »
- Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière : information relative aux émissions de gaz à effet de serre et au plan de transition

▪ Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement UE 2020/852

- Conclusion des vérifications opérées : aucune erreur, omission ou incohérence relevée
- Observation : néant
- Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière : néant

RAPPORTS SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ET DIVERSES VALEURS MOBILIÈRES AVEC OU SANS SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

RÉSOLUTIONS	OBJET	MODALITÉS	OBSERVATION
Résolutions n° 22 à 29	Délégations de compétences au Conseil d'Administration pour procéder à l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée de 26 mois ▪ Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra pas excéder 1,5 milliard d'euros 	L'article L. 22-10-52 du Code de commerce a été modifié par la loi dite « Attractivité » le 13 juin 2024. En conséquence, les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre ne sont pas présentées dans le rapport du Conseil d'Administration
Résolution n° 31	Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la Société, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée de 26 mois ▪ Le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra être supérieur chaque année civile à 0,5 % du capital social actuel 	Néant

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

(Brochure de convocation : pages 67 à 69)

RAPPORTS SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

RÉSOLUTIONS	OBJET	MODALITÉS	OBSERVATION
Résolution n° 33	Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés des actions de performance la Société	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée de 38 mois ▪ Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées chaque année civile ne pourra être supérieur à 0,8 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale 	Néant
Résolution n° 34	Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants (autres que les dirigeants mandataires sociaux) de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés des actions de la Société	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée de 38 mois ▪ Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées chaque année civile ne pourra être supérieur à 0,8 % du nombre des actions composant le capital social tel que constaté à l'issue de la présente Assemblée Générale 	Néant

(Brochure de convocation : pages 70 à 71)

RAPPORT SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

▪ Résolution n° 32

- **Objet**
 - Autorisation à donner au Conseil d'Administration, de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions
- **Modalités**
 - Durée de 4 ans à compter du jour de la présente Assemblée Générale
 - Pouvoir d'annuler, dans la limite de 10% du capital de la Société, par période de 24 mois, tout ou partie des actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions
- **Observation**
 - Néant

(Brochure de convocation : page 70)

ees everything.



THE
HOUSEM

aelia  DU

Lagardère

Europe 1

RÉVEILLEZ-VOUS TOUS LES MATINS DE BONNE HUMEUR



VIVE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION!

PRÉSENTATION ET VOTE DES RÉOLUTIONS

Assemblée Générale Mixte / 29 avril 2025

1^{re} RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2024**

2^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024**

3^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

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

4^e RÉOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées**

5^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

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

6^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général**

7^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Jean-Christophe Thiery, Président-Directeur Général**

8^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Pierre Leroy, Directeur Général Délégué**

9^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation de la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général**

10^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Approbation de la politique de rémunération 2025 des membres du Conseil d'Administration**

11^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Christophe Thiery en qualité d'Administrateur**

12^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Ratification de la cooptation de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité d'Administrateur**

13^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Nomination de Madame Valérie Hortefeux en qualité d'Administratrice, pour une durée de quatre ans**

14^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Nomination de Madame Michèle Reiser en qualité d'Administratrice, pour une durée de quatre ans**

15^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Renouvellement du mandat de Monsieur Yannick Bolloré en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre ans**

16^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Renouvellement du mandat de Madame Véronique Morali en qualité d'Administratrice, pour une durée de trois ans**

17^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Renouvellement du mandat de Monsieur Arnaud de Puyfontaine en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois ans**

18^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Renouvellement du mandat de Monsieur Nicolas Sarkozy en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois ans**

19^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Renouvellement du mandat de Madame Valérie Bernis en qualité d'Administratrice, pour une durée de deux ans**

20^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Renouvellement du mandat de Madame Fatima Fikree en qualité d'Administratrice, pour une durée de deux ans**

21^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **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**

22^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de filiales de la Société et/ou de toute autre société dans la limite de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant**

23^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission, avec droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 280 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant**

24^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission, par voie d'offre au public autre que celle visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité d'une durée minimale de cinq jours de bourse, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 170 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant**

25^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission, par voie d'offre au public autre que celle visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 85 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant**

26^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission, dans le cadre d'une offre visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 85 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant**

27^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Autorisation à donner au Conseil d'Administration d'augmenter, dans le cadre des plafonds fixés, le montant des émissions décidées en cas de demande excédentaire**

28^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et/ou donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution de titres de créance destinés à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'offres publiques d'échange ou d'apports en nature, dans la limite de 85 millions d'euros pour les augmentations de capital et de 1,5 milliard d'euros pour les emprunts en résultant**

29^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Limitations globales à 85 millions d'euros, 320 millions d'euros et 1,5 milliard d'euros pour les augmentations de capital et les emprunts résultant d'émissions décidées en vertu des délégations de compétence objet des résolutions précédentes**

30^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission et émission de titres de capital ou majoration du montant nominal des titres de capital existants, dans la limite de 320 millions d'euros**

31^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Délégation de compétence au Conseil d'Administration pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission sans droit préférentiel de souscription d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservé aux salariés dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise, dans la limite de 0,5 % du capital actuel par an**

32^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans, de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions**

33^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés des actions de performance de la Société**

34^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour une durée de trente-huit mois d'attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés des actions de la Société**

35^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Ratification de la modification des articles 12 et 17 des Statuts, décidée par le Conseil d'Administration, en conformité avec la réglementation en vigueur**

36^e RÉSOLUTION (EXTRAORDINAIRE)

- **Actualisation des Statuts de la Société**

37^e RÉSOLUTION (ORDINAIRE)

- **Pouvoirs pour les formalités**