

BROCHURE DE CONVOCATION 2026

Assemblée Générale Ordinaire

Mardi 5 mai 2026 à 9h30



SOMMAIRE



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	1
1 COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	2
2 PRÉSENTATION DU GROUPE EN 2025 ET PERSPECTIVES 2026	8
3 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	23
4 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE	25
5 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS PROPOSÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	27

Lagardère SA

Société anonyme au capital de 864 399 450,80 €
Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16^e (75)
320 366 446 RCS PARIS – SIRET : 320 366 446 00013

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

L'année 2025 a été marquée par la remarquable progression des résultats financiers de notre Groupe, avec un chiffre d'affaires de 9,4 Mds€ (+4,6 %) et un Résop de 641 M€ (+8 %), ainsi que par la réduction significative de son endettement. Portées par l'ensemble de nos activités, ces performances record illustrent plus que jamais la pertinence de notre stratégie ainsi que notre excellence opérationnelle.

Lagardère Publishing a ainsi maintenu une croissance solide grâce à de multiples succès éditoriaux en France et dans les pays anglo-saxons et à la vitalité de ses activités de fascicules et jeux de société. En outre, la branche a renforcé son leadership mondial en devenant le troisième éditeur aux États-Unis et a consolidé ses positions avec les acquisitions de Ducasse Édition, de la marque Le Routard et de la société hollandaise de distribution de jeux 999 Games.

Pour sa part, le dynamisme de Lagardère Travel Retail ne se dément pas avec le gain d'appels d'offres majeurs sur ses différents segments et de nombreuses inaugurations de points de vente à travers le monde, dont la reprise de l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas). Cet exercice aura également vu le démarrage de ses activités dans cinq nouveaux pays (Albanie, Cambodge, Cameroun, Rwanda et Turquie).

Enfin, l'ensemble Lagardère Live a poursuivi son redressement en lien avec la progression constante des audiences d'Europe 1, le renforcement de l'offre éditoriale du *Journal du Dimanche* et le développement des licences ELLE, ainsi que l'affluence record observée à l'Arkéa Arena.

En décembre 2025, Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère, a défini une stratégie RSE commune à l'ensemble de ses activités, capitalisant sur les engagements historiques de Lagardère et Prisma Media, et portée par la signature

« Cultures en mouvement ». Cette stratégie incarne à la fois les métiers du Groupe et la manière de les opérer, et constitue désormais le cadre dans lequel Lagardère poursuit ses engagements en matière de durabilité. C'est tout d'abord faire vivre une culture des talents, en cultivant la diversité, en révélant les compétences et en encourageant l'innovation dans nos équipes. C'est également faire vivre une culture d'impact, en décarbonant nos activités et en veillant aux ressources tout au long de notre chaîne de valeur. C'est aussi faire vivre une culture de confiance, en garantissant des comportements éthiques dans nos relations d'affaires. Et c'est enfin faire vivre une culture d'ouverture, en soutenant la création plurielle et en promouvant l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre. Cette stratégie a porté ses fruits en 2025 ainsi que le traduit notamment l'amélioration des notations ESG de Lagardère chez Sustainalytics et Ethifinance.

L'ensemble de ces performances est avant tout le fruit de l'engagement collectif des femmes et des hommes de talent qui œuvrent quotidiennement à la réussite de notre Groupe en France et à l'international. Je tiens tout particulièrement à leur dire ma profonde reconnaissance et à les remercier pour leur investissement sans faille qui, année après année, nous porte vers de nouveaux succès.

Résolument tournés vers l'avenir, nous disposons de tous les atouts pour consolider notre leadership et poursuivre une croissance robuste et durable avec le soutien indéfectible de notre actionnaire de référence et de la famille Bolloré.

Fort de ces excellents résultats financiers, le Conseil d'Administration a décidé de proposer la distribution d'un dividende de 0,67 € par action à la prochaine Assemblée Générale qui se tiendra le 5 mai 2026. C'est avec grand plaisir que je vous retrouverai dans notre célèbre salle de spectacles du Casino de Paris pour ce moment important d'information et d'échange.

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

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Lagardère SA



COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONDITION PRÉALABLE À REMPLIR POUR PARTICIPER À CETTE ASSEMBLÉE

Les actionnaires sont informés que les modalités de participation à l'Assemblée Générale Ordinaire de Lagardère SA, présentées ci-après, ont été mises en conformité avec les dispositions du décret n° 2026-94 du 13 février 2026.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls seront admis à participer à l'**Assemblée Générale Ordinaire du mardi 5 mai 2026**, les actionnaires qui justifieront de leur qualité par **l'inscription en compte de leurs actions**, à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour leur compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce (l'« intermédiaire inscrit »), **dans les comptes de titres nominatifs de la Société tenus par son mandataire, Société Générale Securities Services (« SGSS »), au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée (la « record date »)**, soit :

le lundi 27 avril 2026 à zéro heure, heure de Paris.

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

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

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

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

MODALITÉS DE PARTICIPATION À CETTE ASSEMBLÉE

VOUS SOUHAITEZ ASSISTER PERSONNELLEMENT À CETTE ASSEMBLÉE

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'Assemblée peuvent demander une carte d'admission soit par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, soit par Internet via la plateforme sécurisée Votaccess.

Les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs, qui n'auraient pas demandé ou reçu leur carte d'admission, peuvent également se présenter le jour même de l'Assemblée, muni d'une pièce d'identité, aux guichets qui seront spécialement prévus à cet effet.

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

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

RETRANSMISSION DE L'ASSEMBLÉE EN DIRECT

L'Assemblée Générale sera diffusée en direct (en français et en anglais) et sera également disponible en différé sur le site Internet de la Société www.lagardere.com (rubrique Actionnaires & Investisseurs – Assemblées Générales).

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, les actionnaires peuvent participer en choisissant entre l'une des trois modalités ci-dessous.

VOTE À DISTANCE

Les actionnaires peuvent voter à distance sur les résolutions soumises à l'Assemblée soit par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, soit par Internet via la plateforme sécurisée Votaccess.

POUVOIR AU PRÉSIDENT

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

Cette procuration peut être donnée soit par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en utilisant le formulaire unique de vote, soit par Internet via la plateforme sécurisée Votaccess.

1 Comment participer à l'Assemblée Générale

REPRÉSENTATION PAR UN TIERS

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

Cette procuration peut être donnée soit par courrier postal à l'aide de l'enveloppe prépayée jointe à la convocation qui leur sera adressée en

utilisant le formulaire unique de vote, soit par Internet via la plateforme sécurisée Votaccess.

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

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

CHANGEMENT DU MODE DE PARTICIPATION

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

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

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

Les demandes de cartes d'admission, votes à distance et procurations émis par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire

français, dont les actions sont inscrites au nom d'un intermédiaire inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société, devront être accompagnés d'une attestation dudit intermédiaire inscrit, de telle sorte que la Société ou son mandataire SGSS puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire à la « record date » (le lundi 27 avril 2026 à zéro heure, heure de Paris). Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs intermédiaires inscrits, une attestation devra alors être établie par chacun de ces intermédiaires inscrits.

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

MODALITÉS PRATIQUES

@ PARTICIPATION PAR INTERNET : UTILISATION DE LA PLATEFORME SÉCURISÉE VOTACCESS

La plateforme de vote Votaccess est accessible, pour les actionnaires nominatifs, via le site Internet Sharinbox de SGSS : <https://sharinbox.societegenerale.com>.

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

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

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

Dans le cas où un actionnaire nominatif ne serait plus en possession de son identifiant et/ou de son mot de passe, il devra se connecter sur le site Sharinbox, et suivre la démarche proposée en ligne sur la page d'authentification. Pour toute demande, SGSS se tient à la disposition des actionnaires, de 9 h 00 à 18 h 00 au numéro de téléphone suivant : **+33 (0)2 51 85 67 89**.

Les demandes de carte d'admission, votes à distance, désignations ou révocations de mandats pourront être exprimés via la plateforme Votaccess à compter du vendredi 17 avril 2026 à 9 heures, heure de Paris et jusqu'au lundi 4 mai 2026 à 15 heures, heure de Paris.

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

✉ PARTICIPATION PAR VOIE POSTALE : UTILISATION DU FORMULAIRE PAPIER

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

En tout état de cause, ces formulaires sont également disponibles sur le site Internet www.lagardere.com et peuvent également être obtenus sur simple demande effectuée auprès de SGSS au plus tard le **mercredi 29 avril 2026** à l'adresse suivante :

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SECURITIES SERVICES

Service des assemblées générales

CS 30812

44308 Nantes Cedex

Pour pouvoir être pris en compte à l'Assemblée, les formulaires papier devront être réceptionnés, dûment complétés et signés, par SGSS le samedi 2 mai 2026 au plus tard.

COMMENT REMPLIR VOTRE FORMULAIRE PAPIER

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

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

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

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

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



LAGARDÈRE SA
Société Anonyme au capital de 864 399 450,80 €
Siège social : 4, rue de Presbourg - 75116 PARIS
320 366 446 RCS PARIS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ANNUELLE
au Casino de Paris
16 rue de Clichy, 75009 Paris
mardi 5 mai 2026 à 09h30

ANNUAL ORDINARY GENERAL MEETING
at Casino de Paris
16 rue de Clichy, 75009 Paris, France
on Tuesday May 5th, 2026 at 09:30 a.m.

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account
Vote simple / Single vote
Vote double / Double vote
Nominatif / Registered
Porteur / Bearer
Nombre d'actions / Number of shares
Nombre de voix - Number of voting rights

Décret n°2026-94 du 13 février 2026 : retrouvez la documentation sur le site <https://www.lagardere.com/actionnaires-et-investisseurs/assemblees-generales/>

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

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

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en noircissant la case correspondant à mon choix. On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.

2 JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
See reverse (3)

3 JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4)

I HEREBY APPOINT: See reverse (4)
M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name
Adresse / Address

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D
Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F
Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H
Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	J	K
Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abs. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

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

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

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
To be considered, this completed form must be returned no later than:
sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification
à la banque / to the bank 02 mai 2026 / May 02, 2026

Date & Signature **5**

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

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

DÉPÔT DE QUESTIONS ÉCRITES

Les questions écrites qui seraient posées par les actionnaires devront être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au Président du Conseil d'Administration au siège social de la Société ou par voie électronique à l'adresse AG2026@lagardere.fr au plus tard le **mardi 28 avril 2026**, et être accompagnées d'une attestation d'inscription dans les comptes nominatifs de la Société à la date de la demande.

Les questions écrites qui seraient posées par des actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français et dont les actions sont inscrites au nom d'un intermédiaire inscrit dans les comptes de titres nominatifs de la Société ne pourront être prises en compte que si elles sont accompagnées d'une attestation établie par l'intermédiaire inscrit, de telle sorte que la Société puisse vérifier sans contestation possible la qualité d'actionnaire. Au cas où les actions seraient détenues par plusieurs intermédiaires inscrits successifs, une attestation devra alors être établie par chacun de ces intermédiaires inscrits.

MISE À DISPOSITION DE LA DOCUMENTATION

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

Les actionnaires souhaitant obtenir communication d'un document prescrit par l'article R. 225-81 du Code de commerce ou d'une information qui ne serait pas déjà accessible sur le site Internet doivent adresser leur demande en ce sens par courrier électronique à l'adresse AG2026@lagardere.fr.



POUR VOUS INFORMER

Rendez-vous sur

www.lagardere.com

Espace Assemblée Générale des Actionnaires 2026

2

PRÉSENTATION DU GROUPE EN 2025 ET PERSPECTIVES 2026

2.1 EXPOSÉ SOMMAIRE DES RÉSULTATS EN 2025

2.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2025

Résultats financiers records portés par toutes les activités en 2025.

Poursuite du désendettement.

Chiffre d'affaires de 9,4 Mds€ en forte croissance : +4,6 % en données publiées (+3,8 % en comparable), grâce à toutes les activités.

Résultat opérationnel courant (Résop) ⁽¹⁾ : 641 M€, en progression solide de +8 %.

Forte génération de cash-flow avec un CFFO ⁽¹⁾⁽²⁾ en progression de +14 % à 573 M€, permettant d'atteindre un ratio d'endettement ⁽³⁾ inférieur à 2x.

Résultat net – part du Groupe de 203 M€ : en hausse de 21 %.

Proposition de dividende ordinaire à 0,67 € par action ⁽⁴⁾.

A. CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

(M€, sauf indications contraires)	2024	2025
Chiffre d'affaires	8 942	9 353
Résop ⁽¹⁾	593	641
Résultat net, part du Groupe	168	203
Résultat net ajusté, part du Groupe ⁽¹⁾	253	319
Cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT) ⁽¹⁾	271	367
Endettement net ⁽¹⁾	1 855	1 600
Dividende par action ⁽³⁾ (€/action)	0,67 €	0,67 €

B. CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉ SOP DU GROUPE

Chiffre d'affaires

Le **chiffre d'affaires** pour l'exercice 2025 s'établit à 9 353 M€, en progression de +4,6 % en données publiées. En données comparables, la croissance s'élève à +3,8 %, tirée par toutes les activités du Groupe.

(M€)	2024	2025	Variation (%)	Variation comparable (%)
Lagardère Publishing	2 873	3 001	+4,5 %	+2,7 %
Lagardère Travel Retail	5 812	6 133	+5,5 %	+4,4 %
Lagardère Live*	257	219	-14,4 %	+1,4 %
Total CA Lagardère	8 942	9 353	+4,6 %	+3,8 %

(*) Lagardère Live comprend notamment Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews*, *Le JDMag*, la licence ELLE, *Paris Match* – cédé le 1^{er} octobre 2024), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe.

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de 184 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing, et à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025), partiellement compensées par la cession de *Paris Match* (octobre 2024).

Les effets de change ont un impact net défavorable de 113 M€, principalement attribuable à la dépréciation des dollars américain et canadien, du yuan chinois, de la livre sterling et du peso mexicain par rapport à l'euro ; cet effet a été partiellement atténué par l'appréciation du zloty polonais, de la couronne tchèque et du franc suisse.

(1) Indicateur alternatif de performance (voir F. Glossaire).

(2) CFFO : Cash-flow opérationnels avant intérêts et impôts.

(3) Ratio d'endettement : Dette nette/EBITDA

(4) Dividende ordinaire au titre de l'exercice 2025, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2026.

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

Répartition géographique du chiffre d'affaires ⁽¹⁾

(%)	2024	2025
États-Unis et Canada	27 %	26 %
Europe de l'Ouest	27 %	29 %
France	22 %	21 %
Europe de l'Est	13 %	14 %
Asie-Pacifique	6 %	5 %
Amérique latine, Moyen-Orient, Afrique	5 %	5 %

Résop

Le Résop pour l'exercice 2025 s'établit à 641 M€, en progression de +8,1 %. Toutes les activités du Groupe sont en progression.

(M€)	2024	2025	Variation (%)
Lagardère Publishing	310	312	+0,6 %
Lagardère Travel Retail	305	334	+9,5 %
Lagardère Live	(22)	(5)	N/A
TOTAL RÉ SOP Lagardère	593	641	+8,1 %

Sauf précision contraire, les variations présentées ci-dessous sont en données comparables.

Lagardère Publishing

En 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 3 001 M€, soit une progression de +4,5 % en données publiées et de +2,7 % en données comparables.

Nos principaux marchés contribuent à cette nette progression et les diversifications (Jeux de société et Fascicules notamment) affichent également une belle dynamique. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre favorable de 98 M€, notamment lié aux acquisitions de Sterling Publishing et de 999 Games, et par un effet de change négatif de 48 M€ du fait de la dépréciation du dollar américain.

En France, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +2 % dans un marché en recul de -1,5 % (source GfK). Le segment Illustré a bénéficié du succès du nouvel album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) qui s'est vendu à plus de deux millions d'exemplaires, mais également de la poursuite des ventes de livres de coloriage et des titres de cuisine. Les ventes de Littérature générale sont notamment portées par le succès des nouveautés de Dan Brown (*Le secret des secrets*) chez JC Lattès, du titre de Nicolas Sarkozy (*Le journal d'un prisonnier*) chez Fayard, du troisième tome de la saga de Pierre Lemaitre (*Un avenir radieux*) chez Calmann-Lévy et du roman d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre (*Je voulais vivre*), lauréate du prix Renaudot 2025 chez Grasset. Le segment Éducation a bénéficié des ventes de manuels scolaires en lien avec la réforme de la classe de 6e au collège ainsi que du primaire.

Au Royaume-Uni, l'activité est en croissance de +3 %, dans un marché également en léger repli de -0,5 % (source Nielsen), bénéficiant du succès de nombreux titres dont *Onyx Storm* (Rebecca Yarros), *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *The Hallmarked Man* (Robert Galbraith), *Circle of Days* (Ken Follett) et de la poursuite des ventes de la série *The Housemaid* (Freida McFadden), ainsi que du nouveau partenariat de distribution avec Bloomsbury.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires est en croissance de +3 %, dans un marché en recul de près de -0,5 % (source AAP). En intégrant la contribution de Sterling Publishing (Union Square), la croissance s'élève à +11 %. L'activité progresse sous l'effet d'un programme de nouveautés très dynamique. Les titres *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *Gone Before Goodbye* (Reese Witherspoon et Harlan Coben) ainsi que les rééditions anniversaire de *Twilight* figurent parmi les meilleures ventes de 2025. Les ventes de catalogue soutiennent également la croissance des ventes, avec notamment le succès continu de *The Housemaid* (Freida McFadden).

En Espagne/Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli de -6 %. En Espagne, l'activité est en léger recul notamment du fait de la fin de la réforme scolaire nationale qui avait débuté en 2022, partiellement compensée par les succès de *Quicksilver* (Callie Hart), du nouvel album d'Astérix et des derniers titres d'Ali Hazelwood (*Caída libre*, *Alfa* et *Un amor de verano complicado*). En Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli, tant en Éducation qu'en Littérature générale.

Les Fascicules affichent un chiffre d'affaires en hausse de +5 %, porté notamment par les lancements récents dont *Warhammer Combat Patrol* (lancé avec succès au Royaume-Uni et aux États-Unis) et *Disney Novels*. Hormis la France qui pâtit d'un programme de lancements moins porteur, toutes les zones géographiques sont en croissance.

Les Jeux de société poursuivent leur dynamique de croissance (+10 %), tirée par le succès continu de *Skyjo* (Blackrock Games), avec deux millions d'exemplaires vendus en 2025, et de *Cracklist* ainsi que par le lancement réussi du nouveau jeu *Flip 7* (Catch Up Games).

Le Résop s'établit à 312 M€ en 2025, en croissance de 2 M€ par rapport à l'année dernière. La rentabilité de Lagardère Publishing se maintient grâce notamment à la croissance de l'activité, à un mix des ventes favorable et à une bonne gestion des coûts.

(1) Par destination.

Lagardère Travel Retail

En 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail s'établit à 6 133 M€, soit une progression de +5,5 % en données publiées, +4,4 % en données comparables et +6,5 % hors Asie du Nord (en restructuration), seule région en décroissance par rapport à 2024.

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par l'entrée dans le périmètre de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en mai 2025. Les effets de change ont un impact net défavorable de 64 M€, principalement attribuable à la dépréciation du dollar américain.

En France, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +3 %, liée à la croissance du trafic aérien, aux gains de concessions et aux initiatives commerciales dans les points de vente Duty Free. Les activités Travel Essentials et Restauration bénéficient également du succès de la modernisation des réseaux.

La zone EMEA (hors France) progresse de +7 % avec une croissance solide au Royaume-Uni, en Espagne, en Pologne et en Italie portée par l'augmentation du trafic et l'extension des réseaux. La zone bénéficie également de la reprise des opérations Duty Free en Albanie. L'Afrique accélère son développement (+25 %) avec les récentes ouvertures au Bénin, Cameroun et Rwanda.

À noter que la croissance comparable ne comprend pas la contribution de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, traitée comme une variation de périmètre.

Dans la zone Amériques, le chiffre d'affaires augmente de +3 %. En Amérique du Nord (+2 %), l'activité est portée par le développement des réseaux et la dynamique commerciale des activités Travel Essentials et Restauration, malgré un trafic aérien stable sur la période et un contexte économique tendu. L'Amérique du Sud enregistre une croissance du chiffre d'affaires de +28 % tirée par la reprise du trafic touristique et l'ouverture du nouvel aéroport de Lima au Pérou.

La zone Asie-Pacifique enregistre un recul de -13 %, particulièrement marqué en Asie du Nord (-39 %) en raison de la poursuite de la rationalisation de l'activité et de la fermeture de points de vente en Chine continentale. L'activité dans cette zone bénéficie du démarrage réussi des activités Duty Free à Auckland (Nouvelle-Zélande) depuis le 1^{er} juillet 2025.

Le Résop s'établit à 334 M€ en 2025, en croissance de 29 M€, soit +9,5 % par rapport à l'année dernière. Le niveau de marge de Résop atteint 5,5 %, contre 5,3 % en 2024. Cette progression résulte des performances solides de l'activité, du contrôle rigoureux des coûts et de la rationalisation de l'activité en Asie du Nord. Le Résop en 2024 comprenait également des reliquats d'aides ponctuelles aux États-Unis liées à la période du Covid.

Lagardère Live

En 2025, le chiffre d'affaires de Lagardère Live s'établit à 219 M€, soit une évolution de +1,4 % en données comparables et -14,4 % en données publiées. L'écart entre les données publiées et comparables est lié à la cession de *Paris Match* en octobre 2024 (38 M€).

Lagardère Radio & Lagardère News affichent des niveaux d'activités globalement stables : la progression continue des audiences d'Europe 1 et la croissance de la presse compensent le recul du marché publicitaire et des radios musicales. Les licences ELLE sont en croissance, portées par le succès des diversifications de la marque.

Lagardère Live Entertainment est en progression, porté par le succès des tournées organisées par L Productions et une année record à l'Arkéa Arena de Bordeaux.

Le Résop s'établit à -5 M€ en 2025, en nette amélioration de 17 M€ par rapport à 2024, portée par les importantes économies réalisées par Lagardère News & Lagardère Radio.

C. COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2024	2025	Var (M€)	Var (%)
Chiffre d'affaires	8 942	9 353	+411	+4,6 %
Résop Groupe	593	641	+48	+8,1 %
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	16	+16	N/A
Éléments non récurrents/non opérationnels	(15)	(44)	-29	+193,3 %
<i>Dont impacts IFRS 16 sur les contrats de concession (y compris gains sur contrats de location)</i>	99	109	+10	+10,1 %
Résultat avant charges financières et impôts	578	613	+35	+6,1 %
Charges financières nettes	(138)	(124)	+14	-10,1 %
Charges d'intérêts sur dettes de location	(111)	(122)	-11	+9,9 %
Impôts	(127)	(111)	+16	-12,6 %
Résultat net consolidé	202	256	+54	+26,7 %
Intérêts minoritaires	(34)	(53)	-19	+55,9 %
Résultat net – part du Groupe	168	203	+35	+20,8 %

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) atteint 16 M€ en 2025, contre 0 M€ en 2024. Cette amélioration provient principalement de Lagardère Travel Retail, portée par le redressement de ses activités en partenariat dans le Pacifique et la fin des coûts de rationalisation engagés par Lagardère Travel Retail dans sa JV en Chine qui avaient impacté 2024. L'activité de Mangas de Lagardère Publishing aux États-Unis progresse également.

En 2025, les éléments non récurrents/non opérationnels s'établissent à -44 M€, contre -15 M€ sur l'exercice 2024. Ils comprennent principalement :

- ▶ des pertes de valeur sur actifs incorporels, corporels et titres mis en équivalence pour -33 M€, dont -25 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux restructurations des activités en Islande et en Asie et la dépréciation des titres d'une entité mise en équivalence en Pologne, et -5 M€ au sein de Lagardère Live constitués de coûts liés à la rationalisation des surfaces immobilières de bureaux ;

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

- ▶ l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions pour -123 M€, dont -109 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère), en Italie (aéroport de Rome et Airst) et au Luxembourg (IDF), et -14 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- ▶ des charges de restructuration pour -43 M€, dont -23 M€ chez Lagardère Travel Retail en Asie, en Islande et aux Pays-Bas, -14 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne, et -6 M€ au sein de Lagardère Live ;
- ▶ des plus et moins-values de cession pour un montant net de +48 M€ qui correspond principalement à la cession d'un ensemble immobilier situé 6-8 rue d'Assas à Paris détenu par Lagardère Publishing ainsi qu'à la cession d'un nom de domaine détenu par Lagardère Publishing aux États-Unis ;
- ▶ l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +109 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location) sur les contrats de concessions de Lagardère Travel Retail. Cet impact comprend l'amortissement des droits d'utilisation et l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions.

Le **résultat avant charges financières et impôts (RACFI)** s'établit à 613 M€ en 2025, contre 578 M€ en 2024.

Résultat net ajusté – part du Groupe

(M€)	2024	2025
Résultat net	202	256
Charges de restructuration	+72	+43
Plus et moins-values de cession	-114	-48
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et mises en équivalence	+28	+33
Amortissements des actifs incorporels et autres éléments liés aux acquisitions	+130	+126
Impact IFRS 16 sur les contrats de concession	-	-1
Effets d'impôt relatif aux transactions ci-dessus	-17	-26
Résultat net ajusté	301	383
Part des minoritaires	-48	-64
Résultat net ajusté – part du Groupe	253	319

Les charges financières nettes s'établissent à -124 M€, contre -138 M€ sur l'exercice 2024. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des taux d'intérêt et l'obtention de conditions plus favorables lors du refinancement réalisé sur le 1^{er} semestre 2025 ainsi que par une baisse de la dette brute.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -122 M€, contre -111 M€ en 2024, soit une hausse de -11 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

La charge d'impôt s'établit à -111 M€, contre -127 M€ en 2024, soit une diminution de 16 M€ du fait de l'impôt sur la plus-value de cession de *Paris Match* en 2024 et de produits de liquidation d'impôts en 2025.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le résultat net consolidé s'élève à 256 M€ sur l'exercice 2025, en progression de 54 M€.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 53 M€ en 2025, contre 34 M€ en 2024. Ce montant comprend essentiellement la part des résultats de Lagardère Travel Retail aux États-Unis (Paradies Lagardère) et en Italie (Airst). L'augmentation de 19 M€ par rapport à 2024 est liée à la réduction des pertes en Asie.

Après déduction des intérêts minoritaires, le résultat net – part du Groupe s'élève à 203 M€, contre 168 M€ sur en 2024, soit une progression de 35 M€.

D. CASH FLOW ET ENDETTEMENT NET

(M€)	2024	2025	Var (M€)	Var (%)
Flux générés par les opérations avant variation de BFR et avant impôts payés (MBA)	776	780	+4	+0,5 %
Variation du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)	20	3	-17	-85,0 %
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	(292)	(210)	+82	-28,1 %
Flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)	504	573	+69	+13,7 %
Impôts payés	(81)	(109)	-28	+34,6 %
Free cash-flow	423	464	+41	+9,7 %
Intérêts encaissés	16	14	-2	-12,5 %
Intérêts payés	(168)	(110)	+58	-34,5 %
Cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)	271	367	+96	+35,4 %

La **marge brute d'autofinancement (MBA)** ressort à 780 M€, contre 776 M€ sur l'exercice 2024. Cette hausse provient de la croissance du résultat opérationnel courant, malgré la diminution des provisions et des charges de plans d'options qui l'impactent, sans incidence sur les flux de trésorerie.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à 3 M€, contre 20 M€ en 2024. Cette évolution est attribuable à Lagardère Travel Retail en lien avec l'impact de l'ouverture de concessions en Duty Free (Amsterdam, Auckland et Cambodge).

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à -210 M€, contre -292 M€ en 2024. Ils diminuent de 82 M€ par rapport à 2024 du fait de la cession par Lagardère Publishing de l'ensemble immobilier situé rue d'Assas à Paris et d'un nom de domaine, ainsi que d'une baisse de 35 M€ chez Lagardère Travel Retail liée au phasing des aménagements de concessions.

Les flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) s'élèvent à 573 M€ en 2025, contre 504 M€, en forte augmentation de 69 M€.

▪ Endettement net et liquidité

(M€, sauf indications contraires)	31 déc. 2024	31 déc. 2025
Endettement net	1 855	1 600
Engagements de rachats d'intérêts minoritaires	58	35
EBITDA récurrent	789	836
Levier financier	2,4x	1,96x

Au 31 décembre 2025, l'**endettement net** s'élève à 1 600 M€, soit une amélioration de 255 M€ liée à la génération de trésorerie des activités.

Au cours de l'exercice 2025, le groupe Lagardère a procédé aux opérations de refinancement suivantes :

- ▶ placements privés de droit allemand « *Schuldscheindarlehen* » d'un montant total de 300 M€, structurés en plusieurs tranches libellées en euros, à taux fixes et variables, avec des maturités allant jusqu'à cinq ans (2030) ;
- ▶ émission d'un emprunt obligataire de 500 M€ à échéance 2030, portant intérêt à taux fixe de 4,75 %.

La situation de liquidité du Groupe au 31 décembre 2025 est solide avec 1 332 M€ de liquidités disponibles, dont 632 M€ de trésorerie et placements financiers au bilan, et 700 M€ de montant non tiré de la facilité de crédit bancaire renouvelable.

E. PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2025

En décembre 2025, Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère, a défini une stratégie RSE commune à l'ensemble de ses activités, capitalisant sur les engagements historiques de Lagardère et Prisma Media, et portée par la signature « **Cultures en mouvement** ». Cette stratégie incarne à la fois les métiers du groupe et la manière de les opérer, et constitue désormais le cadre dans lequel Lagardère poursuit ses engagements en matière de durabilité. Ci-après quelques résultats significatifs de cette stratégie en 2025 :

- ▶ **Faire vivre une culture des talents**, en cultivant la diversité, en révélant les compétences et en encourageant l'innovation dans nos équipes. À fin 2025, les femmes représentent **47 %** des top exécutifs du Groupe.
- ▶ **Faire vivre une culture d'impact**, en décarbonant nos activités et en veillant aux ressources tout au long de notre chaîne de valeur. En 2025, Lagardère enregistre une réduction de **-27 %** de ses émissions de CO₂ (scopes 1 et 2 et scope 3 partiel) par rapport à 2019.

Les impôts payés s'élèvent à -109 M€, contre -81 M€ en 2024, soit une hausse de 28 M€. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité, principalement en Europe, et au remboursement en 2024 d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis.

Les intérêts financiers payés se sont élevés à -110 M€ en 2025, en diminution de 58 M€. Cette amélioration s'explique par la diminution de la dette brute et la baisse du coût moyen de la dette en lien avec la baisse des taux.

Le cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT) s'élève à 367 M€ en 2025, contre 271 M€ en 2024, en forte augmentation de 96 M€.

Par ailleurs, **les dividendes versés** s'élèvent à 148 M€, contre 154 M€ en 2024. En 2025, ils comprennent 95 M€ versés aux actionnaires de Lagardère SA au titre de l'exercice 2024, 45 M€ versés aux intérêts minoritaires de Lagardère Travel Retail (notamment en Amérique du Nord) et 8 M€ versés aux minoritaires de Lagardère Publishing.

▶ **Faire vivre une culture de confiance**, en garantissant des comportements éthiques dans nos relations d'affaires. En 2025, **90 %** des collaborateurs ont été formés contre la corruption, et **91 %** de la dépense fournisseurs à risques a fait l'objet d'une évaluation EcoVadis ou équivalente.

▶ **Faire vivre une culture d'ouverture**, en soutenant la création plurielle et en promouvant l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre. En 2025, l'accessibilité et la diversité de nos formats éditoriaux se sont encore accrues avec **29 018** livres audio publiés par Lagardère Publishing (+11,5 %) et **98 %** des livres électroniques accessibles aux personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, Lagardère enregistre une amélioration de ses notations extra-financières en 2025 : la notation Sustainalytics s'améliore sensiblement à **12,87**, positionnant le Groupe au **4^e rang** de sa catégorie, de même que le score Ethifinance, en progression de 14 points, à **70/100**.

F. GLOSSAIRE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans le document de présentation des résultats annuels 2025 disponible sur le site Internet www.lagardere.com, soit dans l'annexe aux comptes annuels consolidés.

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

Chiffre d'affaires à données comparables

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

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

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

Résop (Résop Groupe)

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

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- ▶ contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur ;
- ▶ plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- ▶ pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- ▶ charges nettes de restructuration ;
- ▶ éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- ▶ éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location ⁽¹⁾ pour les contrats de concession,
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
 - gains et pertes sur contrats de location.

Marge opérationnelle

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

EBITDA récurrent sur 12 mois glissants

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

Résultat net ajusté – part du Groupe

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

Résultat net

Éléments à exclure :

- ▶ plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- ▶ pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- ▶ charges nettes de restructuration ;
- ▶ éléments liés aux regroupements d'entreprises :
 - frais liés aux acquisitions,
 - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
 - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- ▶ litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- ▶ impact fiscal des éléments ci-dessus ;
- ▶ mouvements non récurrents des impôts différés ;
- ▶ éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
 - annulation des charges fixes de location ⁽¹⁾ pour les contrats de concession,
 - amortissement des droits d'utilisation pour les contrats de concession,
 - charges d'intérêts sur dettes de location pour les contrats de concession,
 - gains et pertes sur contrats de location ;
- ▶ résultat net ajusté attribuable aux intérêts minoritaires : résultat net attribuable aux intérêts minoritaires et part des intérêts minoritaires des éléments ci-dessus.

= Résultat net ajusté – part du Groupe

Free cash-flow

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

CFFO

Les flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) sont calculés en retirant du free cash-flow les impôts payés.

CFAIT

Les flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT) sont calculés en ajoutant au free cash-flow les intérêts payés et encaissés.

Endettement net

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

- ▶ placements financiers et trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- ▶ instruments de couverture affectés à la dette ;
- ▶ dettes financières courantes et non courantes, hors dettes sur engagement de rachats d'intérêts minoritaires.

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

2.1.2 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ LAGARDÈRE SA

COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(M€)	2024	2025
Produits d'exploitation	43	48
Résultat d'exploitation	(33)	(8)
Résultat financier	(34)	104
Résultat courant	(67)	96
Résultat exceptionnel	-	-
Profit d'impôts	53	57
Résultat net comptable	(14)	153

BILAN

Le bilan simplifié se présente comme suit :

(M€)	31.12.2024	31.12.2025
Actif		
Actif immobilisé	5 145	5 094
▶ dont participations	4 455	4 455
Actif circulant	31	55
Charges à répartir et écarts de conversion	17	27
Total Actif	5 193	5 176
Passif		
Capitaux propres	2 484	2 538
▶ dont capital	861	864
▶ primes et réserves	1 637	1 521
▶ report à nouveau	-	-
▶ résultat de l'exercice	(14)	153
Provisions pour risques et charges	-	2
Dettes	2 709	2 636
▶ dont dettes financières	2 612	2 583
Total Passif	5 193	5 176

Il convient de rappeler que Lagardère SA est la société holding factière du groupe Lagardère et qu'elle employait cinq salariés au 31 décembre 2025.

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

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

Nature des indications	2021	2022	2023	2024	2025
I Capital en fin d'exercice (en euros)					
a) Capital social	860 913 045	860 913 045	860 913 045	861 289 122	864 399 451
b) Nombre des actions ordinaires existantes	141 133 286	141 133 286	141 133 286	141 194 938	141 704 828
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	-	-	-	-	-
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
II Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	30 137	35 621	38 599	42 212	47 066
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(50 167)	(39 800)	(30 223)	(62 534)	98 730
c) Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	43 522	27 094	43 743	53 347	56 618
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	20 763	1 005	8 076	(14 371)	152 302
e) Montant des bénéfices distribués	70 567	183 473	91 737	94 601	94 942 ⁽²⁾
III Résultats par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,05)	(0,09)	0,10	(0,07)	1,10
b) Résultat après impôt et charges calculées	0,15	0,01	0,06	(0,10)	1,07
c) Dividende distribué à chaque action	0,50	1,30	0,65	0,67	0,67 ⁽²⁾
IV Personnel (en euros)					
a) Effectif moyen des salariés employés	6	3	3	6	5
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	3 382 740	1 584 009	1 070 313	1 777 862	3 340 925
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	1 048 842	471 637	383 621	594	1 600 205

(1) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(2) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 la distribution d'un dividende de 0,67 € par action.

2.2 PERSPECTIVES

En 2026, dans un contexte géopolitique et macro-économique incertain, le groupe Lagardère reconduira sa politique d'allocation de capital exigeante et créatrice de valeur, portée par les performances robustes et la complémentarité de ses activités.

Le Groupe maintiendra une rémunération régulière de ses actionnaires et réalisera des investissements ciblés tout en maintenant une stricte discipline financière.

2.3 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

2.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing, porté par la marque Hachette Livre, est le troisième groupe mondial d'édition grand public (*Trade* et Éducation). Fort de plus de 200 marques d'édition couvrant l'intégralité des segments éditoriaux, il publie plus de 15 000 nouveautés par an en une douzaine de langues. Le groupe se démarque par la variété de ses formats (imprimé, numérique, audio) et par la diversité de ses métiers (éditeur, diffuseur, distributeur). Au-delà de l'édition, il se diversifie sur des marchés porteurs comme les jeux de société et la papeterie haut de gamme en France et à l'international.

ENTRETIEN AVEC ARNAUD LAGARDÈRE



Quels ont été les principaux faits marquants en 2025 ?

« Dans le prolongement des exercices antérieurs, l'année 2025 s'est distinguée par une croissance solide dans un environnement économique peu porteur. Cette performance est portée par d'importants succès éditoriaux mondiaux, illustrés notamment par le nouvel Astérix dont les ventes ont dépassé celles du précédent album, et l'obtention de plus de 180 prix littéraires à travers le monde. En outre, Lagardère Publishing a franchi une étape historique en devenant le troisième acteur du marché américain (hors Éducation). Enfin, le segment des fascicules, dont nous sommes le leader mondial ex-aequo, ainsi que celui des jeux de société ont confirmé leur vitalité.

Parallèlement, nous avons également consolidé nos positions à travers des acquisitions telles que Ducasse Édition, la marque Le Routard et la société hollandaise de distribution de jeux 999 Games.

Ces résultats, qui ont été rendus possibles grâce au talent et à l'engagement constant de l'ensemble des collaborateurs du groupe, confirment notre leadership ainsi que la solidité de notre modèle sur l'ensemble de nos marchés. »

Quelles ont été les initiatives RSE majeures en 2025 ?

« Au cours de cet exercice, l'ensemble de nos filiales ont amplifié leurs actions visant à promouvoir la lecture à travers diverses initiatives. Ainsi, notre Fondation a soutenu 11 projets portés par des associations françaises en faveur de l'accès au livre, à la culture et à l'éducation. Par ailleurs, le programme Raising Readers a été déployé au Royaume-Uni et aux États-Unis afin d'aider les adultes à transmettre le goût de lire aux plus jeunes.

Sur le volet environnemental, Lagardère Publishing a poursuivi la mise en œuvre de son programme Éco-design. En France, une nouvelle Semaine de l'éco-conception a ainsi été organisée afin de favoriser et d'accélérer l'appropriation des bonnes pratiques dans ce domaine en valorisant des initiatives concrètes portées par nos équipes. Ce programme a été étendu à l'international avec Green Shoots, le premier éco-challenge lancé par Hachette UK. Ces multiples initiatives contribuent directement au respect de nos engagements en matière de trajectoire environnementale. »

Quelles sont les perspectives pour l'exercice 2026 ?

« L'année 2026 marque une étape historique pour Hachette Livre qui fête son bicentenaire. Deux siècles après sa création, notre groupe aborde cette nouvelle étape avec l'énergie d'un acteur de référence mondiale plus fort que jamais. L'année sera ainsi rythmée par la célébration de cet héritage, symbole d'audace et de passion au service de la culture et du savoir. Ce bicentenaire réaffirme aussi la pertinence et la pérennité de notre modèle tourné vers l'innovation et le rayonnement international.

En termes d'activité, nous anticipons des évolutions contrastées du fait de la non-parution d'un nouvel album d'Astérix ainsi que l'absence de réforme scolaire en Espagne, tout en bénéficiant de la poursuite de la réforme du collège en France. Dans un environnement économique incertain, Lagardère Publishing maintiendra une gestion rigoureuse de ses activités, tout en laissant à ses équipes éditoriales une liberté créative totale pour saisir chaque opportunité de croissance sur l'ensemble de ses marchés. Enfin, notre stratégie d'acquisitions ciblées se poursuivra dans l'édition et les secteurs adjacents tels que les jeux de société. »

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général de Hachette Livre

BILAN 2025

Lagardère Publishing a enregistré des résultats solides grâce à ses succès éditoriaux mondiaux et une gestion rigoureuse de ses opérations, surpassant un marché peu porteur et des dynamiques locales contrastées.

France

L'activité a affiché une croissance de +2 % en lien avec les résultats de la division Illustré portés par le nouvel album d'Astérix ainsi que le succès des mangas, des livres de coloriage et du phénomène *Stitch*. Cette performance compense un marché moins dynamique pour les segments Romance, Tourisme et Beaux livres.

L'Éducation a également enregistré une belle progression grâce aux effets de la réforme scolaire menée au primaire et au collège. En outre, l'activité de Larousse a été marquée par une hausse de son chiffre d'affaires soutenue par le segment Pratique (recettes Airfryer et coloriages).

À l'inverse, la Littérature générale a connu un repli de son activité du fait de l'absence d'équivalents aux nombreux best-sellers parus en 2024, et ce malgré les succès enregistrés en 2025 avec *Le secret des secrets*, de Dan Brown (JC Lattès) ; *Un avenir radieux*, de Pierre Lemaitre et *Sous les eaux d'Avalon*, de Michael Connelly (Calmann-Lévy) ; *Je voulais vivre* d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre (Grasset) ; ou encore *Populicide*, de Philippe de Villiers ainsi que *Le journal d'un prisonnier*, de Nicolas Sarkozy et *Ce que veulent les Français*, de Jordan Bardella (Fayard). Enfin, Audiolib a progressé grâce au partenariat signé fin 2024 avec Spotify afin d'offrir un accès élargi à ses livres audio.

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

Pays anglo-saxons

Au Royaume-Uni, l'activité a poursuivi sa hausse (+3 %), portée par l'immense succès de *Onyx Storm*, de Rebecca Yarros, par la parution des nouveaux romans de Robert Galbraith (*The Hallmarked Man*) et de Ken Follett (*Circle of Days*), ainsi que par la poursuite des ventes de la saga *The Housemaid*, de Freida McFadden. De plus, l'activité a bénéficié de la prise en distribution de l'éditeur Bloomsbury depuis avril 2025. À l'inverse, les segments Jeunesse et Éducation sont en repli sur des marchés peu porteurs. Enfin, l'activité numérique a fortement progressé sur l'audio (+11 %) et les e-books (+7 %).

Aux États-Unis, Hachette Book Group a affiché une hausse de son activité de +3 %. Cette performance repose sur des succès majeurs comme *Gone Before Goodbye* (Reese Witherspoon et Harlan Coben), *Brimstone* (Callie Hart) ou *The First Gentleman* (Bill Clinton et James Patterson). Les segments Fantasy et Jeunesse se sont également illustrés avec *The Knight and the Moth* (Rachel Gillig) et la réédition anniversaire de la saga *Twilight* (Stephenie Meyer). En parallèle, des titres de fonds tels que *The Housemaid* (Freida McFadden), *Verity* (Colleen Hoover) et *Quicksilver* (Callie Hart) ont enregistré des ventes significatives. Enfin, l'activité numérique a progressé sur l'audio (+7 %) et les e-books (+5 %).

Espagne et Amérique latine

Le chiffre d'affaires sur les marchés hispanophones est en repli de -6 % du fait de la fin de la réforme scolaire en Espagne, malgré la bonne dynamique des ventes en Littérature générale, en Jeunesse et en Fiction (avec notamment le nouvel album d'Astérix et *Quicksilver*, de Callie Hart). L'activité au Mexique est également en recul.

Fascicules et Jeux de société

L'activité des Fascicules a progressé de +5 % (notamment au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Pologne ainsi qu'en Amérique latine). De même, le segment des Jeux de société a poursuivi sa croissance avec une hausse de +10 %, grâce au succès de *Flip 7* (édité par Catch Up Games) et à des ventes toujours dynamiques sur des jeux parus les années précédentes tels que *Skyjo* et *Crack List* (distribués par Blackrock Games) et *Sky Team* (édité par Le Scorpion Masqué).

CHIFFRES CLÉS 2025

- ▶ 3 001 M€ de chiffre d'affaires.
- ▶ 312 M€ de Résop.
- ▶ 7 643 collaborateurs.
- ▶ Plus de 200 marques d'édition.
- ▶ 154 000 titres au format numérique.
- ▶ Plus de 15 000 nouveautés.

POSITIONS LEADER 2025

- ▶ 3^e groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et Éducation).
- ▶ 1^{er} groupe d'édition et de distribution de livres en France.
- ▶ 1^{er} éditeur ex æquo de fascicules dans le monde.
- ▶ 2^e éditeur de jeux de société en France.
- ▶ 2^e groupe d'édition au Royaume-Uni.
- ▶ 3^e groupe d'édition aux États-Unis (*Trade*).
- ▶ 2^e éditeur scolaire en Espagne.

DATES CLÉS 2025

- ▶ Janvier – décembre : Lagardère Publishing remporte plus de 180 prix littéraires à travers le monde, dont près de 80 distinctions en France.
- ▶ Janvier : Hachette Book Group et Hachette UK déploient le programme Raising Readers destiné à encourager la lecture chez les jeunes.
- ▶ Mars : les titres de Grupo Anaya sont désormais vendus et distribués par Hachette Book Group en Amérique du Nord.
- ▶ Avril : acquisition de 999 Games, le leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas.
L'éditeur britannique Bloomsbury rejoint la distribution de Hachette UK.
- ▶ Juillet : acquisition du fonds de commerce de la société LEC (Livres et Communication) qui exploite notamment la prestigieuse marque Ducasse Édition.
Lagardère Publishing dépasse ses objectifs de réduction carbone et annonce une nouvelle stratégie « 50/30 » visant une diminution de 50 % de ses émissions d'ici à 2030 par rapport à 2019.
- ▶ Octobre : lancement mondial du 41^e album des aventures d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) publié en simultané dans 19 langues et dialectes.
Acquisition de la marque Le Routard.

2.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail, troisième opérateur mondial du Travel Retail, opère plus de 4 800 points de vente en zone de transport et concession sur trois segments : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration. Présent dans plus de 50 pays sur cinq continents, Lagardère Travel Retail a pour ambition de rendre le voyage de chaque passager plus agréable grâce à son réseau de marques propres à dimension internationale (telles que Relay, Aelia Duty Free et So Coffee), à ses concepts à forte identité locale et à des enseignes partenaires de référence.

ENTRETIEN AVEC FRÉDÉRIC CHEVALIER



Quels ont été les principaux faits marquants en 2025 ?

« En 2025, la reprise durable du trafic aérien mondial s'est confirmée dans un environnement qui reste marqué par de fortes instabilités géopolitiques et économiques. Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a enregistré une solide performance et a poursuivi son développement en consolidant ses positions à travers le monde.

L'année a ainsi été marquée par notre implantation dans cinq nouveaux pays (Albanie, Cambodge, Cameroun, Rwanda et Turquie) qui confirme notamment notre élan dans des marchés émergents. Par ailleurs, nous avons significativement renforcé notre présence sur certains des hubs les plus stratégiques au monde à travers le gain d'appels d'offres majeurs à Francfort (Allemagne), Londres-Heathrow (Royaume-Uni), Sydney (Australie), Atlanta (États-Unis) et Singapour, ainsi que dans d'autres aéroports de premier plan.

Parmi les autres temps forts de cet exercice, nous avons repris l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas) en seulement six mois sans jamais interrompre l'expérience des passagers : une démonstration concrète de notre excellence opérationnelle ! En outre, à l'occasion de la célébration de ses 25 ans, notre marque leader Relay a accéléré son déploiement international.

Enfin, le développement de notre réseau mondial s'est poursuivi à travers de nombreuses ouvertures sur nos trois segments aux États-Unis et en Amérique du Sud (Pérou et Chili), au Moyen-Orient (Arabie saoudite), en Asie-Pacifique (Cambodge, Australie et Nouvelle-Zélande), Europe (France, Italie, etc.) et en Afrique. »

Quelles ont été les initiatives RSE majeures en 2025 ?

« L'année 2025 a été jalonnée d'avancées structurantes, à commencer par la validation de nos objectifs climatiques par le SBTi qui confirme l'alignement de notre trajectoire de décarbonation avec les standards scientifiques les plus rigoureux. Par ailleurs, nous avons rejoint l'initiative LESS aux côtés d'acteurs majeurs de la grande distribution en France afin d'harmoniser la remontée des données carbone de nos fournisseurs respectifs via la création d'une plateforme partagée facilitant leur collecte et renforçant la transparence.

Nos engagements RSE se sont également traduits par le renforcement de dispositifs existants tels que notre partenariat mondial avec Too Good To Go, qui s'étend désormais dans plus de 20 pays et plus de 300 points de vente afin de lutter contre le gaspillage alimentaire.

Enfin, nous avons poursuivi nos initiatives destinées au développement des communautés locales, notamment via notre programme avec ONU Femmes en faveur de l'autonomie économique des femmes et de l'entrepreneuriat local dans les territoires où nous opérons. »

Quelles sont les perspectives pour l'exercice 2026 ?

« L'année 2026 s'inscrit dans la continuité de la dynamique engagée. Malgré un contexte économique et géopolitique qui reste toujours incertain, la demande devrait se maintenir à un niveau élevé.

Plusieurs projets structurants sont attendus, avec notamment des ouvertures en Travel Essentials et Restauration à Düsseldorf et Francfort (Allemagne), le premier point de vente Relay à Londres-Heathrow et la nouvelle zone Duty Free à Londres-Luton, ainsi que la modernisation du Duty Free à Auckland (Nouvelle-Zélande).

Nous continuerons également de transformer notre organisation commerciale et de renforcer notre excellence opérationnelle. Plus particulièrement, l'intégration de l'intelligence artificielle dans nos processus sera accrue afin d'améliorer nos performances à travers une analyse fine des tendances par mix de clientèle, des recommandations intelligentes pour la tarification et l'assortiment, ainsi qu'une expérience client enrichie.

Enfin, notre engagement en matière de RSE et de soutien aux communautés locales demeure central avec notamment la poursuite de nos objectifs de réduction des émissions de CO₂. Nous restons également pleinement mobilisés pour consolider notre statut d'employeur de choix. »

Frédéric Chevalier

Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

BILAN 2025

En 2025, Lagardère Travel Retail a enregistré un nombre remarquable d'ouvertures et de gains d'appels d'offres clés sur ses trois segments d'activités à travers le monde.

Europe, Moyen-Orient et Afrique

En Europe, la branche a remporté des concessions majeures au Royaume-Uni dans les aéroports de Londres-Luton (Duty Free) et de Londres-Heathrow (Travel Essentials), en Allemagne (Düsseldorf et Francfort) sur les segments Travel Essentials et Restauration, ainsi qu'en France (Nice-Côte d'Azur) et Suisse (Genève) en Travel Essentials. Par ailleurs, le développement du réseau de points de vente s'est poursuivi à travers les inaugurations opérées notamment à Belfast (Irlande du Nord), Vérone (Italie), Nantes (France), etc.

Plus particulièrement, un des temps forts de l'année fut la reprise par Lagardère Travel Retail de l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas), le quatrième plus grand hub aérien d'Europe. Enfin, la branche a également renforcé son implantation géographique en Europe avec le démarrage de ses activités en Turquie (Antalya) et en Albanie (Tirana).

La zone Afrique a connu un exercice dynamique avec notamment le lancement des opérations dans deux nouveaux pays (Cameroun et Rwanda), tandis que l'expansion au Moyen-Orient s'est poursuivie avec l'ouverture de multiples points de vente Restauration et Duty Free en Arabie saoudite.

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

Asie-Pacifique et Amériques

En parallèle de la rationalisation de son réseau en Chine, Lagardère Travel Retail a poursuivi son développement en Asie avec notamment le lancement des opérations sur ses trois segments d'activités au Cambodge (nouvel aéroport de Techo) et le gain de la concession Duty Free du Singapore Cruise Center (un terminal de croisière international et de ferries régionaux).

Dans la région Pacifique, l'année a été marquée par le gain des appels d'offres Duty Free dans les aéroports d'Auckland et Wellington (Nouvelle-Zélande), ainsi que des concessions Duty Free et Travel Essentials dans le nouvel aéroport de Western Sydney (Australie) qui devrait ouvrir en 2026.

En Amérique du Nord, Lagardère Travel Retail a enregistré de nombreux gains d'appels d'offres et d'extensions de contrats, avec notamment l'attribution des concessions Restauration à Atlanta et Dallas, ainsi que de multiples inaugurations de points de vente Travel Essentials et Restauration à Detroit, Houston, San Francisco, Salt Lake City, Palm Springs, etc.

Enfin, l'année 2025 a constitué une étape importante en Amérique du Sud avec l'inauguration des opérations Duty Free, Duty Paid et Restauration dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (Pérou), ainsi que la poursuite des ouvertures à Santiago (Chili).

CHIFFRES CLÉS 2025

- ▶ 6 133 M€ de chiffre d'affaires.
- ▶ 334 M€ de Résop.
- ▶ 24 543 collaborateurs.
- ▶ Plus de 4 800 boutiques et restaurants dans plus de 50 pays.
- ▶ Présence dans près de 300 aéroports ainsi que dans 700 gares et stations de métro.

POSITIONS LEADER 2025

- ▶ 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 Duty Free en aéroports.
- ▶ 4^e opérateur mondial en Restauration en zone de transport.

DATES CLÉS 2025

- ▶ Janvier : gain de l'appel d'offres Restauration à l'aéroport de Francfort (Allemagne).
- ▶ Février : démarrage des opérations en Albanie avec le lancement des activités Duty Free à l'aéroport de Tirana.
- ▶ Mars : gain de l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande).
- ▶ Avril : inauguration de points de vente à l'aéroport de Belfast (Irlande du Nord) et démarrage de l'activité au Cameroun (aéroports de Yaoundé et Douala).
- ▶ Mai : reprise de l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas) et lancement des opérations en Turquie (aéroport de Antalya).
- ▶ Juin : inauguration des points de vente Duty Free, Duty Paid et Restauration dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (Pérou) ainsi que de la concession Duty Free à l'aéroport de Vérone (Italie).
- ▶ Juillet : Frédéric Chevalier devient Directeur Général de Lagardère Travel Retail avant d'être nommé Président-Directeur Général à partir du 1^{er} mars 2026.
Gain de l'appel d'offres Travel Essentials dans le terminal 2 à l'aéroport de Londres-Heathrow (Royaume-Uni).
Validation des objectifs de réduction des émissions carbone de Lagardère Travel Retail par le SBTi.
- ▶ Septembre : inauguration de points de vente Duty Free et Restauration dans deux aéroports clés d'Arabie saoudite (Médine et Tabuk).
- ▶ Octobre : démarrage des opérations au Cambodge (aéroport de Techo) et au Singapore Cruise Center (Singapour). Gain de la concession Duty Free à l'aéroport de Londres-Luton (Royaume-Uni).
- ▶ Novembre : lancement des activités au Rwanda (aéroport de Kigali).

2.3.3 LAGARDÈRE LIVE

Dans le périmètre du Groupe figurent également Lagardère Live ⁽¹⁾ qui regroupe notamment Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews*, *Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

LAGARDÈRE NEWS ET LAGARDÈRE RADIO

ENTRETIEN AVEC CONSTANCE BENQUÉ



Quels ont été les principaux faits marquants en 2025 ?

« L'exercice 2025 a été marqué par un contexte inédit : instabilité du climat institutionnel en France, tensions internationales accrues et recomposition du paysage politique mondial avec la mise en place d'une nouvelle administration aux États-Unis. Dans cet environnement sous forte pression, nos médias ont été confrontés à des enjeux éditoriaux majeurs.

Face à ces tensions, les rédactions d'Europe 1 et des différentes marques du *Journal du Dimanche* se sont pleinement mobilisées. Leur réactivité, leur exigence éditoriale et leur capacité d'analyse ont permis de décrypter l'actualité avec rigueur et clarté. Cette mobilisation s'est traduite par une forte adhésion du public, attestée par des audiences en nette hausse et un engagement renforcé autour de nos rendez-vous d'information, confirmant ainsi la confiance accordée à nos médias.

L'année 2025 fut hautement symbolique pour notre groupe avec la célébration des anniversaires d'Europe 1 (70 ans) et de ELLE (80 ans). Ces marques emblématiques ont démontré leur capacité à traverser les époques, à se transformer et à rester des références, tout en affirmant la force de leur identité et la modernité de leur proposition éditoriale.

Par ailleurs, après le lancement du *JDNews* en 2024, l'écosystème du *Journal du Dimanche* s'est à nouveau enrichi en 2025 avec l'arrivée du *JDMag* qui a renforcé l'offre éditoriale et la complémentarité des marques de notre pôle presse.

En outre, nos radios musicales ont poursuivi leur dynamique de renouvellement. Europe 2 a ainsi connu une nouvelle impulsion avec l'arrivée de l'animateur Cauet, rapidement validée par des résultats solides. Portée par son mix musical fédérateur et distinctif ainsi que la matinale de Philippe Lellouche, RFM a pour sa part confirmé son positionnement de radio musicale adulte de référence.

Enfin, ELLE a consolidé son leadership mondial dans l'univers des médias féminins et du mode-lifestyle à travers le lancement de nouveaux titres, le renforcement de son rayonnement international et la poursuite de sa diversification hors médias (projets immobiliers et hôteliers, collections mode et art de vivre, etc.). »

Quelles ont été les initiatives RSE majeures en 2025 ?

« Lagardère News et Lagardère Radio ont participé au reporting européen CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), consolidé au sein du groupe Lagardère, avec un bilan carbone complet ainsi qu'un plan de transition climatique aligné sur l'objectif Groupe visant une réduction absolue de près de 28 % de l'ensemble des émissions d'ici à 2030 par rapport à 2019. Nous poursuivons ainsi nos actions de réduction de l'empreinte carbone portant sur nos activités, nos locaux et les déplacements de nos collaborateurs.

Nous avons également maintenu nos actions de sensibilisation auprès du grand public à travers la diffusion de contenus « verts » ainsi que la promotion de publicités et de dotations plus responsables, et ce conformément au contrat climat signé avec l'État et l'Arcom.

Enfin, Lagardère Publicité News a initié un groupe de travail avec Ecoprod qui a abouti à l'adaptation du calculateur Carbone'Clap afin d'évaluer l'impact environnemental des activités de production sonore.

Nous sommes particulièrement fiers que notre démarche RSE se soit à nouveau distinguée en 2025 à travers notamment l'obtention par Lagardère Publicité News du badge Or délivré par le Syndicat des régies Internet dans le cadre du programme Sustainable Digital Ad Trust. »

Quelles sont les perspectives pour l'exercice 2026 ?

« En 2026, notre priorité est de transformer la dynamique actuelle en succès durable. Nous poursuivons ainsi le développement de l'audience d'Europe 1, tout en consolidant la notoriété ainsi que les audiences de RFM et Europe 2.

L'un des enjeux primordiaux pour le *Journal du Dimanche* sera d'accélérer la conquête d'abonnés numériques, tandis que la marque ELLE poursuivra le développement de ses éditions internationales ainsi que l'expansion de son offre hors média dans l'hospitalité.

Enfin, avec les élections municipales de 2026 et l'échéance présidentielle en 2027, nos marques d'information vont monter en puissance et s'affirmer plus que jamais comme des piliers du débat public. Qualité éditoriale, innovation et développement de nos communautés demeureront nos fils conducteurs. »

Constance Benqué

Présidente de Lagardère News
et Directrice Générale de Lagardère Radio

BILAN 2025

En 2025, les marques de Lagardère News et de Lagardère Radio ont poursuivi leur développement en s'adaptant aux évolutions du marché. Fidèles aux attentes des Français, elles confirment leur rôle de référence au sein du paysage médiatique.

(1) Nouvelle dénomination des « Autres activités ».

2 Présentation du Groupe en 2025 et perspectives 2026

Lagardère News ⁽¹⁾

Au cours de cet exercice, *Le Journal du Dimanche* a renforcé sa place de marque influente au sein de la presse quotidienne nationale avec 5 millions de lecteurs mensuels sur ses différents supports (papier et numérique) ainsi qu'une moyenne de 111 787 exemplaires diffusés chaque semaine (+10 % vs 2024), tandis que *Le JDNews* a enregistré une diffusion hebdomadaire moyenne de 147 091 exemplaires après son lancement en septembre 2024. Par ailleurs, le pôle presse a de nouveau enrichi son offre éditoriale avec l'arrivée du supplément féminin *Le JDMag* en mars 2025. Distribué avec *Le Journal du Dimanche*, ce nouvel hebdomadaire met les femmes à l'honneur tout en dévoilant les dernières tendances et des conseils mode, beauté, culture, etc.

Enfin, fort d'une audience globale de 250 millions de personnes (magazines, sites Internet et réseaux sociaux), le réseau ELLE International a confirmé son leadership mondial. Plus particulièrement, l'année a été marquée par la célébration des 80 ans de la marque ELLE ainsi que par la signature de nouveaux développements hors médias (projets immobiliers aux Émirats arabes unis, au Brésil et en Indonésie, etc.).

Lagardère Radio ⁽²⁾

En 2025, Europe 1 a poursuivi son redressement et réalisé ses meilleures audiences depuis six ans avec près de 2,9 millions d'auditeurs quotidiens (en augmentation de 145 000 auditeurs sur un an). Par ailleurs, la station a comptabilisé 169 millions de podcasts téléchargés ainsi que 919 millions de vues sur les réseaux sociaux.

En outre, RFM est demeuré une station référente avec près de 1,6 million d'auditeurs par jour et Europe 2 a redynamisé son antenne qui attire près de 1,1 million d'auditeurs quotidiens, la nouvelle matinale de l'animateur Cauet contribuant en grande partie à élargir l'audience de la station.

Enfin, face à l'évolution des usages numériques et à la concurrence des plateformes de streaming, l'écoute digitale des radios du groupe n'a eu de cesse de progresser avec plus de 1,2 million d'auditeurs quotidiens (en augmentation de 202 000 auditeurs et de +2,6 points de part d'audience sur un an).

LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Lagardère Live Entertainment est le premier acteur français à intervenir sur les trois métiers du spectacle vivant :

- ▶ la gestion de salles de spectacles iconiques (Casino de Paris et Folies Bergère) et d'équipement majeur de nouvelle génération (Arkéa Arena) ;
- ▶ la production de concerts et de spectacles (L Productions) ;
- ▶ l'accueil et la promotion locale de productions françaises et internationales (Euterpe Promotion).

En 2025, Lagardère Live Entertainment a confirmé sa position d'acteur majeur du secteur du spectacle vivant en France et a enregistré un niveau d'activité historique, dépassant le précédent record établi en 2024. Ainsi, Lagardère Live Entertainment a accueilli plus d'un million de spectateurs dans ses salles avec un nouveau pic de fréquentation à Arkéa Arena. Par ailleurs, L Production a bénéficié du succès des tournées de Jean-Louis Aubert, du projet Lamomali (porté par l'artiste -M-) et de Hoshi, tout en poursuivant le développement et l'accompagnement d'artistes émergents (Mathilda, Lancelot, Mélissende, etc.). Enfin, Euterpe Promotion a confirmé son statut d'acteur de référence des événements culturels dans le sud-ouest de la France avec plus de 270 événements ayant accueilli plus de 620 000 personnes durant cet exercice.

En 2026, Lagardère Live Entertainment anticipe une programmation soutenue ainsi qu'une hausse de la fréquentation dans ses salles de spectacles. En outre, elle assurera notamment la production de la tournée de Florent Pagny (en France, en Suisse et en Belgique) à travers sa filiale L Productions. Enfin, Euterpe Promotion continuera de développer son activité sur son territoire de prédilection.

LAGARDÈRE PARIS RACING

Fort de ses 14 000 membres, Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix Catelan (Paris, France). Il comprend 41 courts de tennis, 8 pistes de padel, 2 bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness. Par ailleurs, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

L'exercice 2025 a été marqué par la quatrième édition du Trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125). Cet événement permet d'asseoir la notoriété du Lagardère Paris Racing, de confirmer son engagement dans le sport de haut niveau et de renforcer le lien avec ses membres. La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 500 candidats en liste d'attente d'admission.

En 2026, Lagardère Paris Racing entend poursuivre ses actions dédiées à la promotion du sport et de ses valeurs, tout en continuant la modernisation de ses installations et l'amélioration de la qualité des services proposés.

(1) Source : ACPM OneNext Global S1 2025 ; audience Brand sur trente jours/ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2024-2025/Médiamétrie Internet Global ; 2025/Réseaux sociaux : données internes des comptes officiels sur Facebook, Instagram, X (ex-Twitter) ; audience non dédoublée ; 2025.

(2) Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2025/Médiamétrie eStat Podcast, EAR Podcast et EAR Global Radio ; 2025.

3

PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



(1) Hors représentants des salariés.

(2) Dont une séance tenue par consultation écrite, conformément aux dispositions de l'article 12.4° des Statuts.

(3) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

4

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE

4 Ordre du jour de l'Assemblée

À titre ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025.
3. Affectation du résultat social ; distribution d'un dividende.
4. Nomination de Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes pour une durée de six exercices.
5. Non-renouvellement et non-remplacement de Forvis Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité.
6. Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux.
7. Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.
8. Approbation de la politique de rémunération 2026 du Président-Directeur Général.
9. Approbation de la politique de rémunération 2026 des membres du Conseil d'Administration.
10. Autorisation à donner au Conseil d'Administration pour une durée de dix-huit (18) mois à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
11. Pouvoirs pour les formalités.

5

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

5 Présentation et texte des projets de résolutions proposés par le Conseil d'Administration

Madame, Monsieur, cher(e) Actionnaire,

Nous vous réunissons en Assemblée Générale Ordinaire pour soumettre à votre approbation les onze résolutions qui vous sont présentées ci-après.

1^{er} ET 2^e RÉOLUTIONS : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS

Présentation

La première résolution a trait à l'approbation des comptes annuels de Lagardère SA pour l'exercice 2025, qui se soldent par un résultat bénéficiaire de 152 millions d'euros contre un résultat déficitaire de -14 millions d'euros en 2024.

La seconde résolution a pour objet l'approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025, qui génèrent un résultat net – part du Groupe bénéficiaire de 203,5 millions d'euros, contre un résultat bénéficiaire de 168,1 millions d'euros en 2024.

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

PREMIÈRE RÉOLUTION

Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat bénéficiaire de 152 302 479,46 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale **approuve** le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 dudit Code mentionnées dans les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025 qui s'élève à 3 598 euros, et **prend acte** de l'absence d'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges.

DEUXIÈME RÉOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, **approuve** ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés, lesquels font ressortir un résultat net – part du Groupe bénéficiaire de 203 472 069 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3^e RÉSOLUTION : AFFECTATION DU RÉSULTAT SOCIAL ; DISTRIBUTION D'UN DIVIDENDE**Présentation**

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

Compte tenu du report à nouveau dont le montant est nul, le bénéfice distribuable s'établit à 152 302 479,46 €.

Votre Conseil d'Administration vous propose :

- ▶ de verser un dividende unitaire de 0,67 € par action, lequel dividende serait détaché de l'action le 6 mai 2026 et payable à compter du 8 mai 2026 ; et
- ▶ d'affecter le solde, en report à nouveau.

TROISIÈME RÉSOLUTION**Affectation du résultat social ; distribution d'un dividende**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate que le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 qui s'élève à :

152 302 479,46 €

compte tenu du report à nouveau d'un montant nul

0 €

conduit à un bénéfice distribuable égal à :

152 302 479,46 €

L'Assemblée Générale décide, sur proposition du Conseil d'Administration, de distribuer un dividende annuel ordinaire unitaire de 0,67 € étant précisé que :

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

Le dividende sera prélevé en totalité sur le bénéfice distribuable.

Ce dividende sera détaché de l'action le 6 mai 2026 et payable à compter du 8 mai 2026, par chèque ou virement, aux titulaires d'actions inscrites en compte nominatif pur ou aux intermédiaires habilités des titulaires d'actions inscrites en compte nominatif administré.

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

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

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte que les dividendes mis en distribution et les revenus distribués au titre des trois derniers exercices précédant l'exercice 2025 se sont élevés aux sommes suivantes, toutes éligibles à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France :

Dividende versé aux actionnaires	2022	2023	2024
Dividende unitaire	1,30 €	0,65 €	0,67 €
Dividende total	183 059 896,50 €	91 524 410,90 €	94 900 454,90 €

4^e RÉSOLUTION : NOMINATION DE GRANT THORNTON EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES POUR UNE DURÉE DE SIX EXERCICES

Présentation

Constatant que le mandat de Commissaire aux Comptes de la société Forvis Mazars arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, et que celui-ci ne pouvait être renouvelé, ayant atteint la durée légale maximale au sein de la Société, conformément aux dispositions du règlement (UE) n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public, la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes, sélectionné par voie d'appel d'offres, est soumise à la décision de votre Assemblée Générale. Le Comité d'Audit, avec l'appui d'un comité de sélection interne mis en place par la Société, a mené en toute indépendance, au cours du second semestre 2025, un processus de sélection exigeant pour l'analyse des candidatures de Commissaire aux Comptes, en se fondant sur un cahier des charges précis.

Le Comité d'Audit a constaté que, parmi les trois cabinets consultés (KPMG, PwC et Grant Thornton), seul Grant Thornton avait répondu à l'appel d'offres, les deux autres cabinets ayant décliné lors de l'étape de consultation. Le comité de sélection interne a par ailleurs relevé que le cabinet EY & Associés n'avait pas pu être auditionné dans le cadre de l'appel d'offres, celui-ci ayant atteint la durée maximale légale de son mandat en 2023 et étant, en conséquence, soumis à un délai de validité de quatre ans, conformément à la réglementation applicable. À l'issue des travaux du comité de sélection interne, le Comité d'Audit, lors de sa séance du 4 décembre 2025, a relevé que la candidature de Grant Thornton

répondait parfaitement au cahier des charges défini par la Société, tant en matière d'approche d'audit que de couverture géographique et de maîtrise des activités significatives du Groupe. Le Comité d'Audit a ainsi formulé une recommandation en faveur de Grant Thornton.

Le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 19 février 2026, a décidé de proposer à votre Assemblée la nomination de la société Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes, en remplacement de la société Forvis Mazars. En effet, Grant Thornton dispose d'une connaissance déjà approfondie de l'environnement Lagardère SA, étant co-Commissaire aux Comptes de Louis Hachette Group depuis 2024, sous la supervision d'un associé signataire expérimenté.

Ainsi, il vous est demandé, au titre de la quatrième résolution, de nommer la société Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes de la Société en remplacement de la société Forvis Mazars, pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2032 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2031.

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

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

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes pour une durée de six exercices

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, **décide** de nommer le cabinet Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des comptes, en remplacement du cabinet Forvis Mazars, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale, pour une durée de six (6) exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 2031.

5^e RÉSOLUTION : NON-RENOUVELLEMENT ET NON-REPLACEMENT DE FORVIS MAZARS EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES EN CHARGE DE LA CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Présentation

Aux termes de la cinquième résolution, il est proposé aux actionnaires de prendre acte du non-renouvellement et du non-remplacement de Forvis Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale. En effet, à la suite de l'adoption de la directive dite « Omnibus » par le Parlement européen au mois de décembre 2025, venant simplifier les obligations des émetteurs dans le cadre de l'émission du rapport de durabilité, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation

du Comité d'Audit, de ne plus avoir recours à un collège de Commissaires aux Comptes en ce qui concerne la certification des informations en matière de durabilité, et ainsi de simplifier la gouvernance des audits de durabilité.

La mission de certification des informations de durabilité continuera d'être assurée par le cabinet Deloitte & Associés, dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Non-renouvellement et non-remplacement de Forvis Mazars en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, **décide**, après avoir constaté que le mandat du cabinet Forvis Mazars, Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, de ne pas le renouveler et de ne pas le remplacer.

6° À 9° RÉSOLUTIONS : RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Présentation

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

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

Ainsi :

- ▶ La **sixième résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives aux rémunérations et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à **l'ensemble des mandataires sociaux**. Ces informations, visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel, disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.
- ▶ La **septième résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la **rémunération individuelle totale** et les avantages

de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.

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

Enfin, **s'agissant des votes ex ante**, il vous est proposé :

- ▶ au titre de la **huitième résolution**, d'adopter la politique de rémunération du Président-Directeur Général applicable pour 2026 ;
- ▶ et au titre de la **neuvième résolution**, d'adopter la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration pour 2026.

Les politiques de rémunération des membres du Conseil d'Administration et du Président-Directeur Général pour 2026, dont les éléments ont été approuvés par le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 19 février 2026, après avoir recueilli l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, sont présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel, lequel est disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

ARNAUD LAGARDÈRE

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 700 000 €	1 700 000 €	▶ Rémunération forfaitaire annuelle brute fixée à ce montant depuis 2024.
Rémunération variable annuelle	2 099 971 € (montant attribué au titre de 2024 approuvé à 99,30 % lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 – 6° résolution)	2 101 359 €	<p>▶ Cette rémunération variable annuelle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une part quantifiable basée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2025 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts [CFAIT]), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, ▪ à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2025 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (émission de CO₂, formation à la lutte anticorruption, taux de femmes top exécutives) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; – une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). <p>▶ La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs.</p> <p>▶ La rémunération variable annuelle peut atteindre 120 % du montant brut de la rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et 150 % en cas d'atteinte au niveau maximum.</p> <p>▶ Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut ainsi dépasser 150 % de la rémunération fixe et la part qualitative de cette rémunération variable est elle-même sous-plafonnée à 22,5 % de la rémunération fixe.</p> <p>▶ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2025, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a atteint 123,61 % de sa rémunération fixe.</p>

5 Présentation et texte des projets de résolutions proposés par le Conseil d'Administration

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	621 180 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère a bénéficié en 2025 de l'attribution de 493 000 droits à actions de performance émis par la société Louis Hachette Group et représentant 0,05 % du capital social de cette dernière. ▶ L'acquisition définitive de ces actions en 2028 est subordonnée, outre à une condition de présence, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2025-2027 (la « Période de Référence ») : <ul style="list-style-type: none"> – pour 70 % des actions : deux objectifs financiers quantifiables, liés à l'atteinte au cours de la Période de Référence, d'une part (i) d'un montant cumulé de bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) (35 % des actions) et, d'autre part, (ii) d'un montant cumulé de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) (35 % des actions) ; – pour 30 % des actions : trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, pour 10 % des actions chacun, liés à l'atteinte à la fin de la Période de Référence, d'objectifs en matière (i) de taux d'émissions de gaz à effet de serre, (ii) de formation des salariés à la lutte anticorruption, et (iii) de féminisation du top exécutif ; (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▶ Pour chacune de ces cinq conditions de performance, 100 % des actions allouées à la condition seront acquises dès lors que le niveau cible de l'objectif sera atteint ou dépassé, 0 % des actions allouées à la condition sera acquis dès lors que le niveau seuil de l'objectif ne sera pas atteint et l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées à la condition entre le niveau seuil et le niveau cible de l'objectif. ▶ 25 % des actions définitivement acquises par le Président-Directeur Général devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de ses fonctions. ▶ Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group, le 24 juillet 2025, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale de Louis Hachette Group du 9 décembre 2024 (10^e résolution). ▶ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025.
Rémunération exceptionnelle	400 000 €	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère ne s'est vu attribuer aucune rémunération exceptionnelle au titre de 2025 et a perçu en 2025, après le vote favorable de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2025, la rémunération exceptionnelle d'un montant de 400 000 € attribuée au titre de 2024.
Rémunération à raison d'un mandat	44 380 € (montant attribué au titre de 2024 pour le mandat de Président du Conseil)	74 000 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025 correspond à la rémunération d'une part, de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA (à hauteur de 49 000 €) et, d'autre part, de son mandat de Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group (à hauteur de 25 000 €).
Avantages en nature	9 670,03 €	9 670,03 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▶ Conformément aux dispositions de la loi « Pacte » et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▶ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▶ Au 31 décembre 2025, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 18,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2025. ▶ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025 dans le cadre de ce régime. ▶ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. ▶ L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▶ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2025, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2025. ▶ Au 31 décembre 2025, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 156 520 €, dont un montant brut de 29 438 € acquis au titre de l'exercice 2025 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1). ▶ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2025.

5 Présentation et texte des projets de résolutions proposés par le Conseil d'Administration

SIXIÈME RÉOLUTION

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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel 2025, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 dudit Code, telles qu'elles sont présentées dans le rapport précité.

SEPTIÈME RÉOLUTION

Approbation des éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant aux chapitres 3.5 et 3.6 du Document d'enregistrement universel 2025, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025, à Monsieur Arnaud Lagardère, tels qu'ils sont présentés dans le rapport précité.

HUITIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération 2026 du Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel 2025, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2026 du Président-Directeur Général, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

NEUVIÈME RÉOLUTION

Approbation de la politique de rémunération 2026 des membres du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant au chapitre 3.6 du Document d'enregistrement universel 2025, **approuve**, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération 2026 des membres du Conseil d'Administration de la Société, telle qu'elle est décrite dans le rapport précité.

10^e RÉOLUTION : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Présentation

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

Le détail de l'ensemble des opérations effectuées tant au cours de l'exercice 2025, que dans le seul cadre de l'autorisation en cours donnée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, est donné dans le Document d'enregistrement universel 2025 (chapitre 3.8), disponible en ligne sur le site Internet www.lagardere.com.

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

- ▶ le nombre d'actions acquises ne pourrait dépasser 10 % du capital social et ne saurait amener la Société à détenir, directement et indirectement, plus de 10 % du capital social. À titre indicatif, sur la base du capital au 28 février 2026 et compte tenu des actions détenues directement par la Société à cette date, cela autoriserait l'acquisition d'environ 14 136 981 actions, représentant environ 9,98 % du capital social pour le cas où la Société ne procéderait pas à l'annulation ou au transfert d'une partie des actions ;
- ▶ le prix d'acquisition global ne pourrait dépasser 500 millions d'euros et le prix maximum d'achat, hors frais d'acquisition, ne pourrait être supérieur à 40 € par action, étant précisé que ce montant pourrait être ajusté par le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la

loi, en cas d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société afin de tenir compte de l'incidence de telles opérations sur la valeur de l'action ;

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

Cette nouvelle autorisation serait donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée.

DIXIÈME RÉOLUTION

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

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

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

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

Le Conseil d'Administration pourra utiliser la présente autorisation en vue de remplir les objectifs suivants :

- ▶ réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- ▶ attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- ▶ livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- ▶ mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- ▶ toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ▶ remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- ▶ animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;
- ▶ conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- ▶ et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables et notamment, aux Pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

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

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

L'autorisation ainsi conférée est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale. Elle met fin à et remplace celle donnée aux termes de la vingt et unième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025.

5 Présentation et texte des projets de résolutions proposés par le Conseil d'Administration

11^e RÉSOLUTION : POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

Présentation

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

ONZIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour les formalités

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

Lagardère

Document rédigé et réalisé par le **Secrétariat Général Groupe**

Crédits photographiques : © Lagardère. Tous droits réservés.

Lagardère - Mars 2026

Conception et réalisation : **HAVAS** Paris



Lagardère

ANAYA

LES EDITIONS
ALBERT
RENÉ

infin^{cat}
essence and taste

LE JDNEWS

1
minute

DISCOVER
D
DISCOVER

inmedio

H
HEADLINE

Bread & Co
SANDWICH | COFFEE | SALAD

GC
GRAND
CENTRAL
PUBLISHING
GROUP

Gi
Go
mic

THE GALLERY

hachette
AUDIO

workman

Lagardère
PUBLICITÉ NEWS

OG
The Orion
Publishing Group

little, brown
BOOK GROUP

FIX®

NAPA
FARMS
MARKET

Europe 2
POP RADIO

Editions
Grasset

Hatier

Le
Livre
de
Poche

fayard

RELAY.

LAROUSSE

aella  DUTYFREE
The Art of the Gift

ELLE
INTERNATIONAL

FOLIES BERGERE

Europe 1
LA RADIO LIBRE

CASINO DE PARIS

Stock
ÉDITEUR DEPUIS 1708

Le Journal
du Dimanche

hachette
EDUCATION

RFM
LE MEILLEUR DE LA MUSIQUE

CALMANN
LEVY
ÉDITEUR DEPUIS 1836

THE PLACE

VINO
VOLO

LE JDMAG

HÖDDER &
STOUGHTON

LAGARDÈRE
PAPER RACING
2005

ARKEA
ARENA

TRIB'S

hachette
LEARNING

L
Productions
LP

So coffee

JOHN
MURRAY
PUBLISHING GROUP

EUTERPE
PROMOTION

tech2go

RELAIS H
place aux envies

bookouture

beercode

marché
FOOD LOVERS' PLACE

paperblanks®

natoo