



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Mardi 5 mai 2026 à 9h30



ORDRE DU JOUR PRÉSENTATION RÉSUMÉE

Assemblée Générale Ordinaire / 5 mai 2026

RÉSOLUTIONS

- **Résolutions 1 à 3** Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025
Affectation du résultat social et distribution d'un dividende

- **Résolution 4** Nomination de Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes pour une durée de six exercices

- **Résolution 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

- **Résolutions 6 à 9** Approbation globale des rémunérations 2025 des mandataires sociaux (« vote *ex post* global »)
Approbation de la rémunération 2025 du Président-Directeur Général (« vote *ex post* individuel »)
Approbation des politiques de rémunération 2026 du Conseil d'Administration et du Président-Directeur Général (« votes *ex ante* »)

- **Résolution 10** Renouvellement du programme de rachat d'actions pour 18 mois

- **Résolution 11** Pouvoirs pour les formalités

❖ *Ordre du jour complet en page 26 de la Brochure de convocation*



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026

Arnaud Lagardère

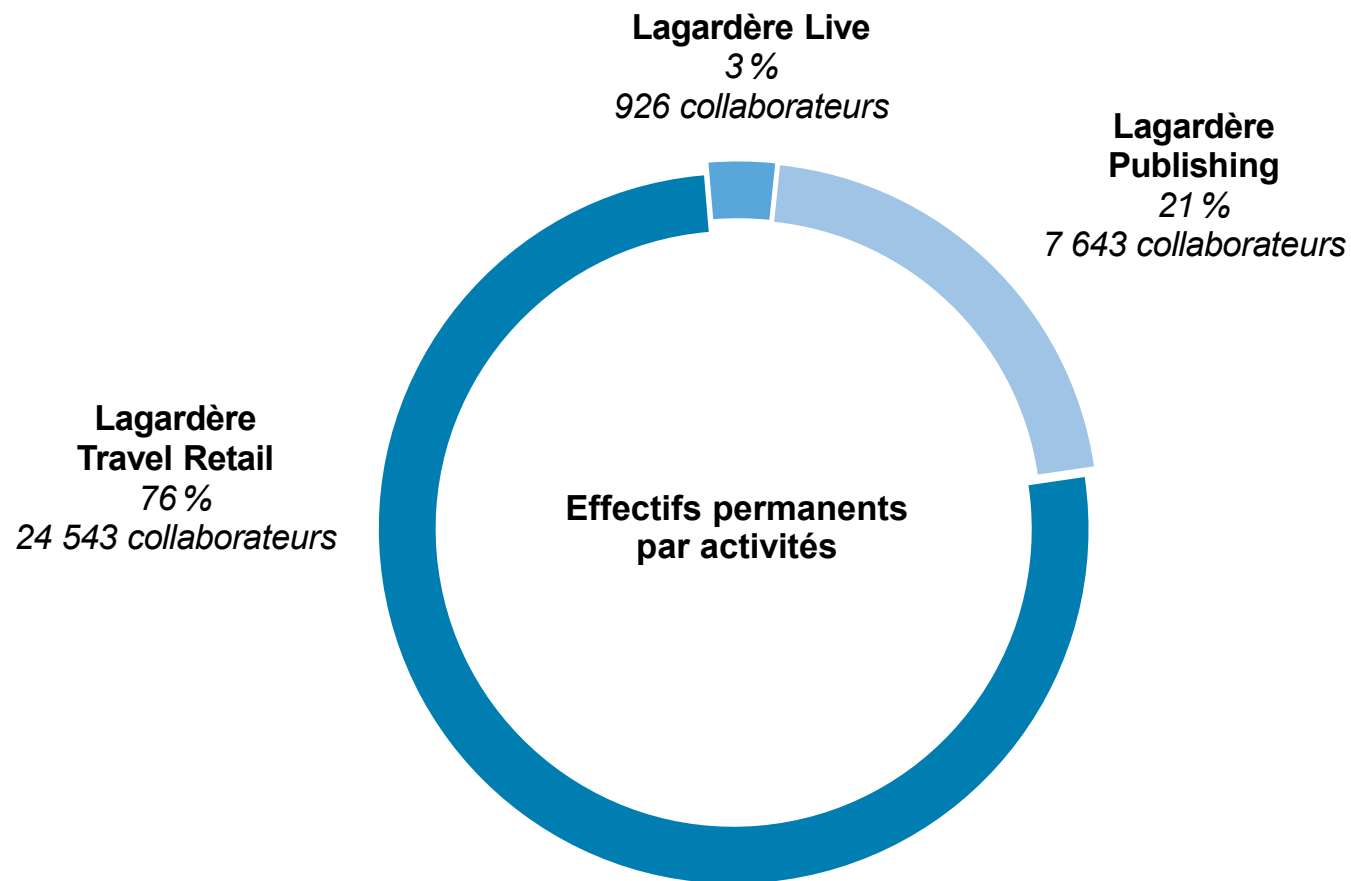
Président-Directeur Général de Lagardère SA

5 mai 2026

SOMMAIRE

- 1 Chiffres clés 2025**
- 2 Positionnement, réalisations et axes stratégiques

CHIFFRES CLÉS 2025 : PLUS DE 33 000 TALENTS À TRAVERS LE MONDE (1/2)



Effectifs permanents par genres

Femme	Homme
62 %	38 %
20 671	12 436

Groupe

64 %	36 %
4 891	2 748

Lagardère Publishing

63 %	37 %
15 393	9 149

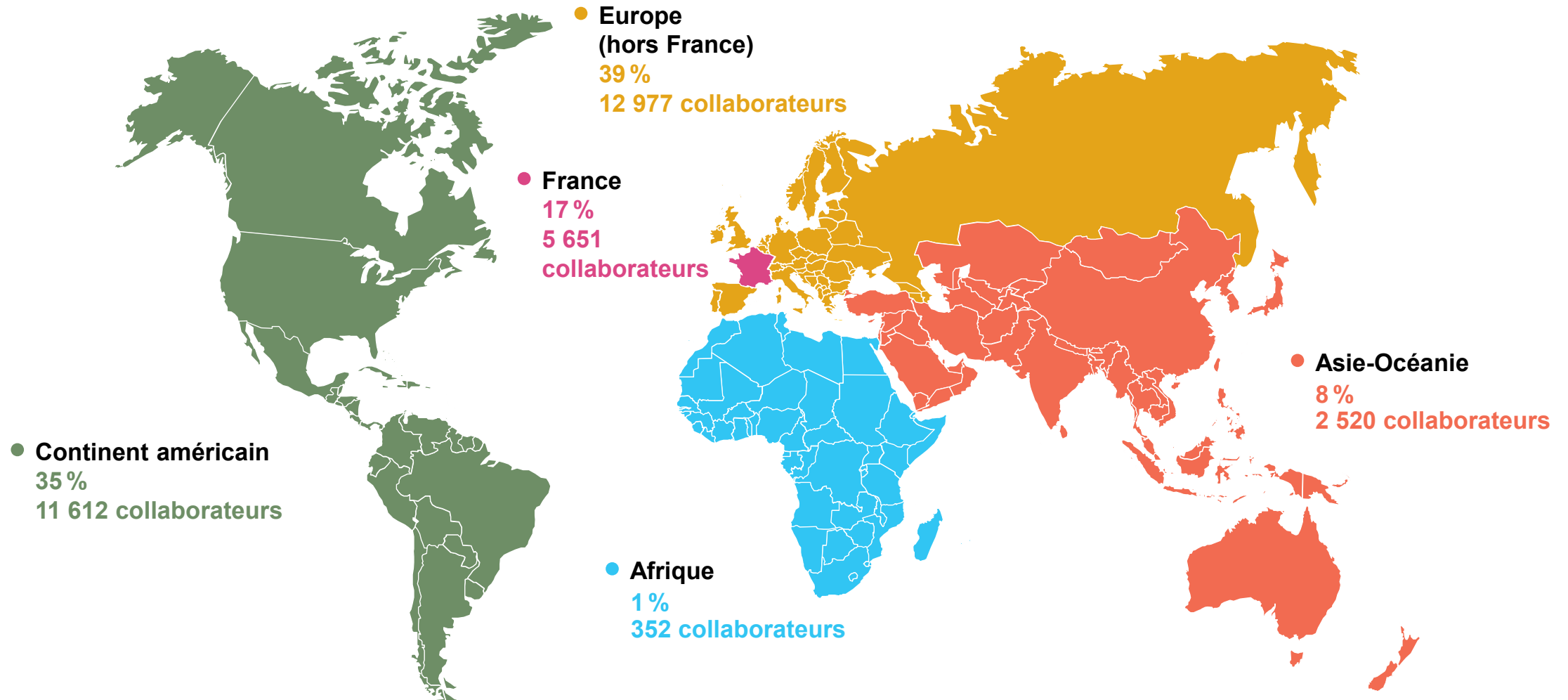
Lagardère Travel Retail

42 %	58 %
387	539

Lagardère Live

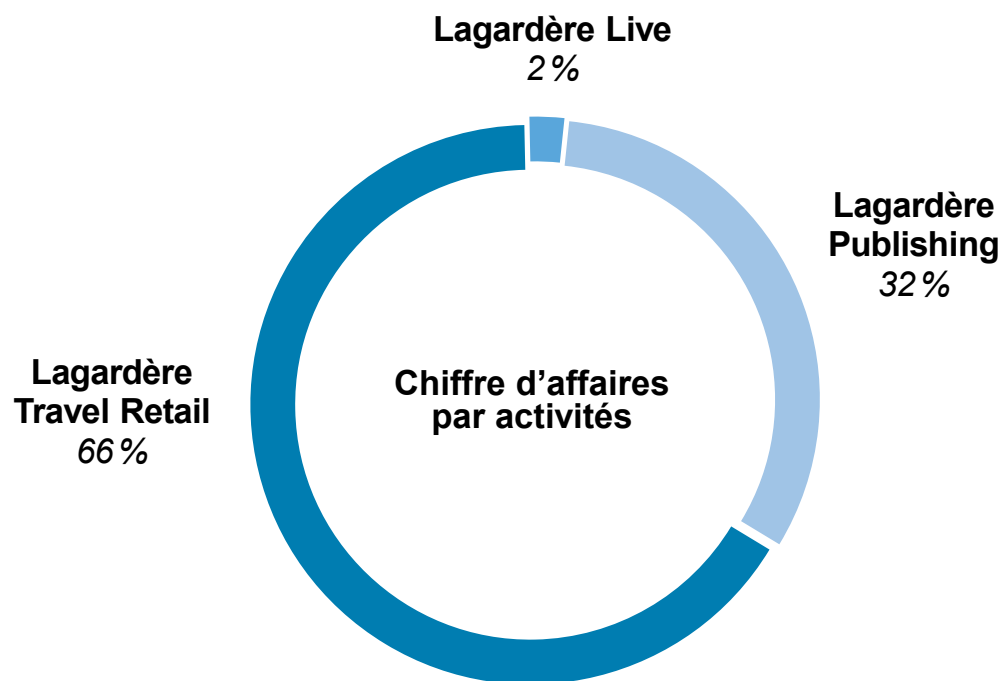
CHIFFRES CLÉS 2025 : PLUS DE 33 000 TALENTS À TRAVERS LE MONDE (2/2)

Répartition des effectifs permanents par zones géographiques



CHIFFRES CLÉS 2025 : CHIFFRE D'AFFAIRES (1/2)

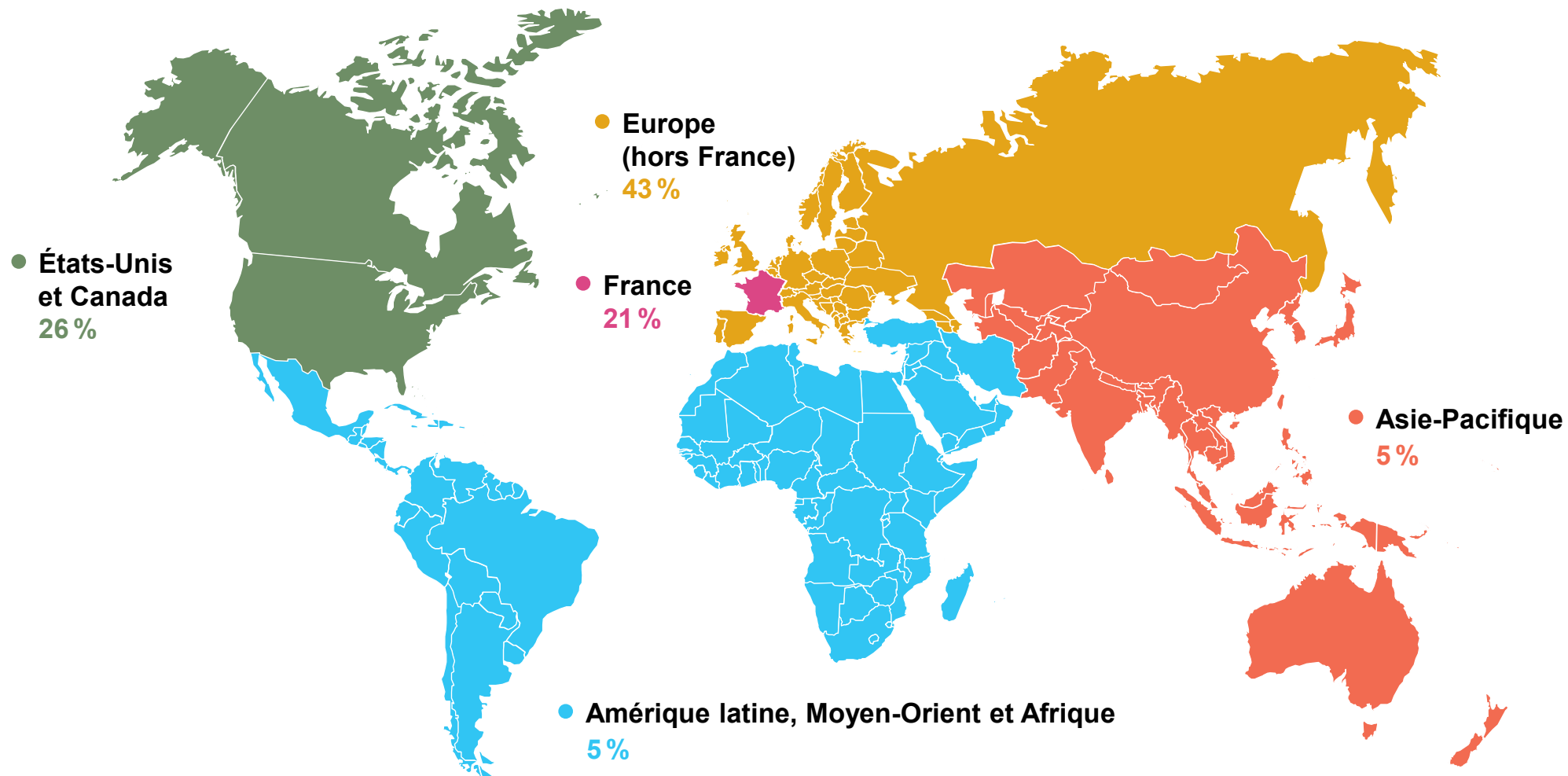
- € 9 353 M€
Chiffre d'affaires
- 641 M€
Résop Groupe
- 367 M€
CFAIT (1)
- + de 33 000
collaborateurs
- + de 50 pays
d'implantation
- 542 filiales
consolidées



(1) CFAIT : Cash-flow après intérêts et impôts

CHIFFRES CLÉS 2025 : CHIFFRE D'AFFAIRES (2/2)

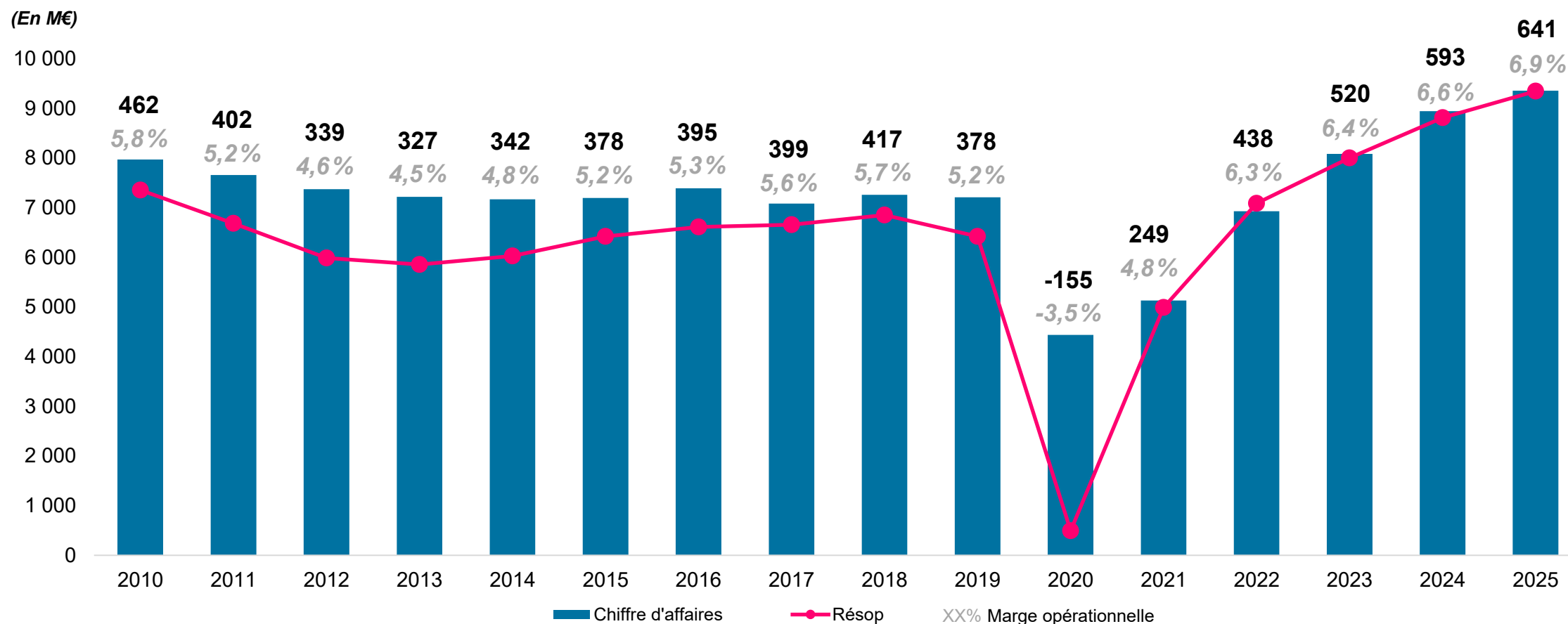
Répartition du chiffre d'affaires par zones géographiques (%)⁽¹⁾



(1) Par destination

CHIFFRES CLÉS 2025 : RÉSOP (1/2)

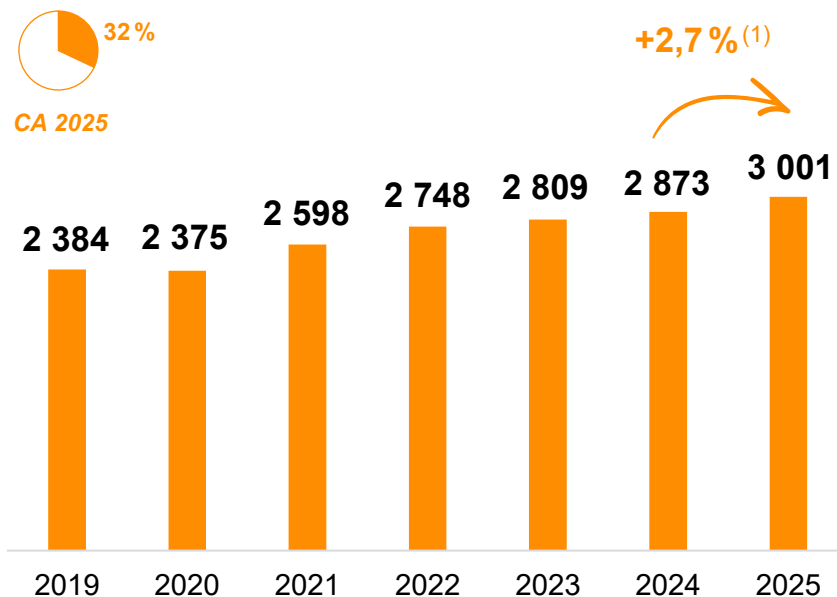
Des performances record qui confirment la pertinence des choix stratégiques sur le long terme



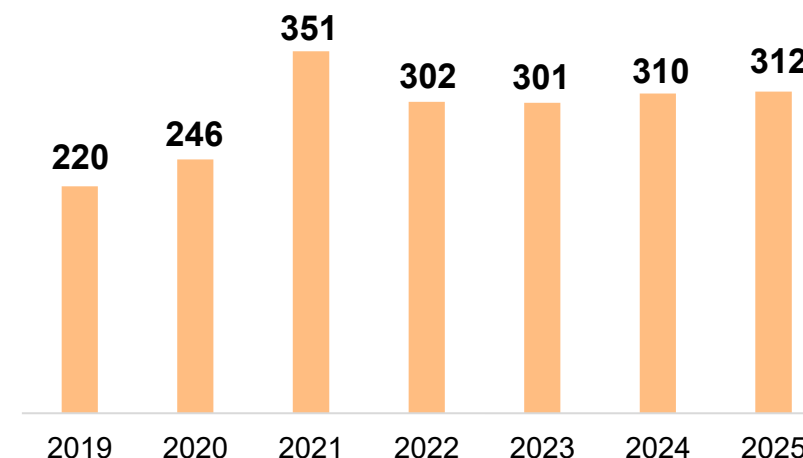
Le Résop (641 M€, +8 % vs 2024) et la marge opérationnelle (6,9%) du Groupe enregistrent des niveaux historiques jamais atteints depuis plus de 15 ans

CHIFFRES CLÉS 2019-2025 : LAGARDÈRE PUBLISHING

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



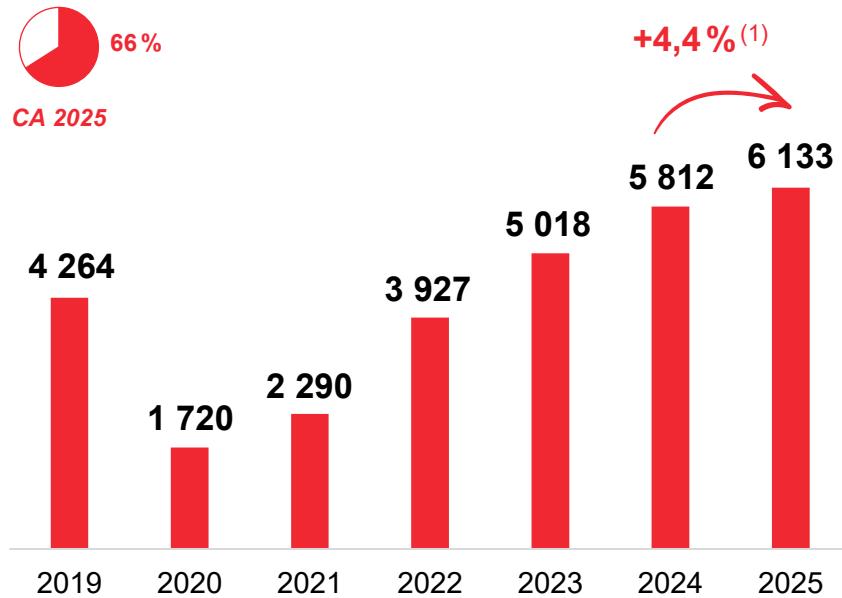
Évolution du Résop (en M€)



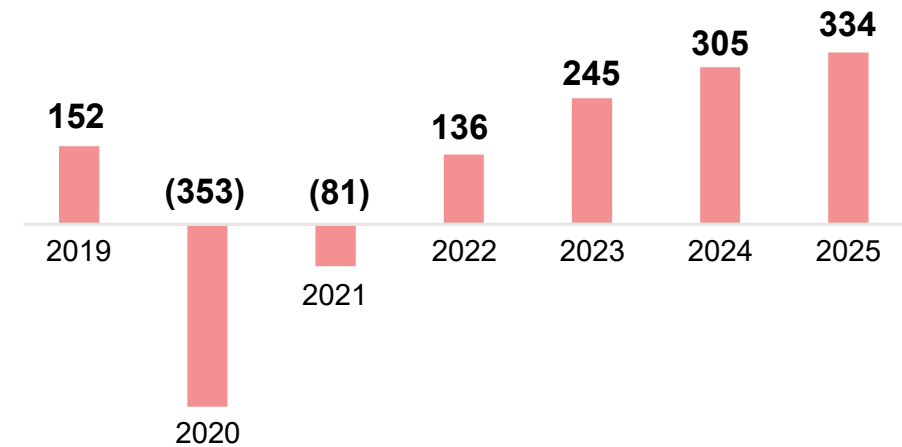
- Lagardère Publishing a enregistré une croissance solide de son activité en 2025, avec un chiffre d'affaires en hausse de +2,7 % vs 2024, grâce à de multiples succès éditoriaux et à la vitalité de ses activités de fascicules et jeux de société
- Résop en hausse à 312 M€ et un niveau de marge opérationnelle très supérieur aux performances pré-Covid (10,4 % en 2025 vs 9,2 % en 2019)

CHIFFRES CLÉS 2019-2025 : LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



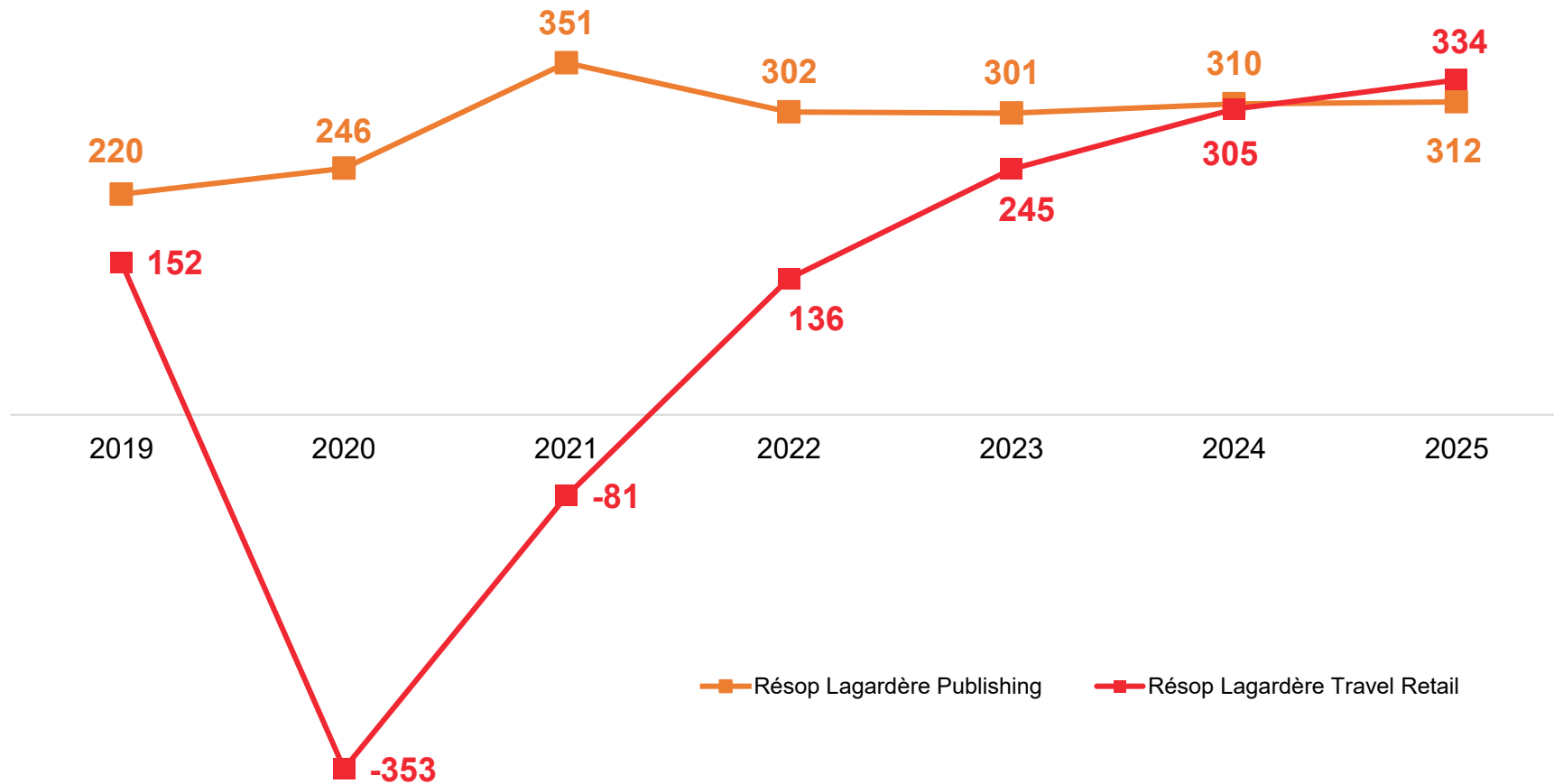
Évolution du Résop (en M€)



- Lagardère Travel Retail a maintenu sa dynamique de croissance avec un chiffre d'affaires record, en hausse de +4,4% vs 2024, grâce à de nombreuses ouvertures de points de vente à travers le monde
- Résop à un niveau historique de 334 M€ (+9,5% vs 2024) et hausse continue de la marge opérationnelle

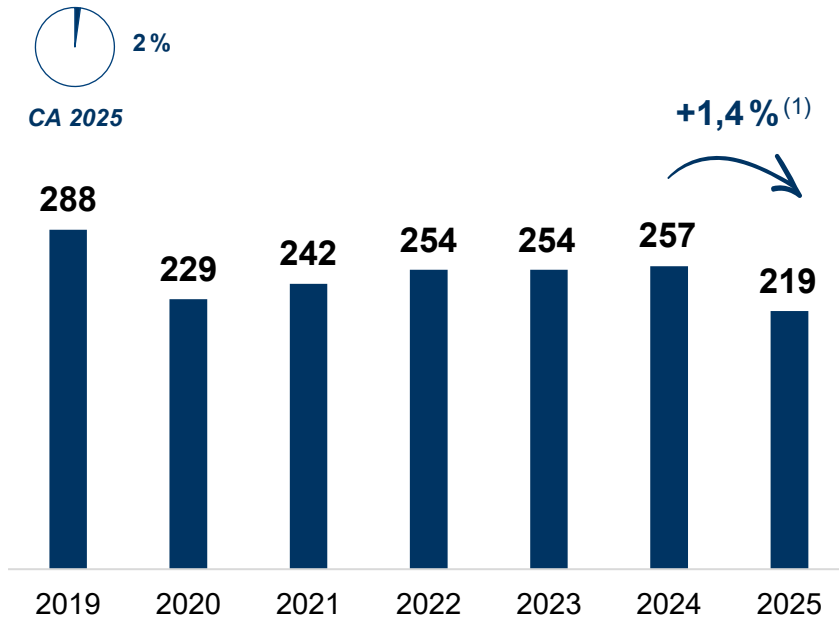
CHIFFRES CLÉS 2025 : RÉSOP (2/2)

Évolution du Résop de Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail

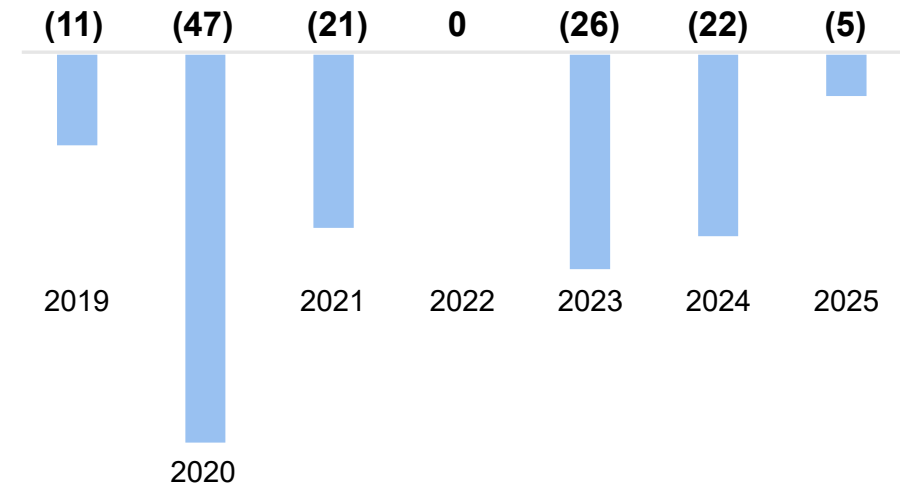


CHIFFRES CLÉS 2019-2025 : LAGARDÈRE LIVE

Évolution du chiffre d'affaires (en M€)



Évolution du Résop (en M€)



- Lagardère Live affiche une croissance de +1,4 % en données comparables (hors cession de *Paris Match*) avec des activités aux dynamiques diverses : la croissance de Live Entertainment, ELLE International, Europe 1 et la presse compensent le recul du marché publicitaire et des radios musicales
- Résop presque à l'équilibre à -5 M€, en forte amélioration de +17 M€ vs 2024 portée par les importants efforts d'économies

SOMMAIRE

1 Chiffres clés 2025

2 **Positionnement, réalisations et axes stratégiques**



LAGARDÈRE PUBLISHING

Positionnement, réalisations et axes stratégiques

LAGARDÈRE PUBLISHING EN BREF

€ 3 001 M€
Chiffre d'affaires

312 M€
Résop

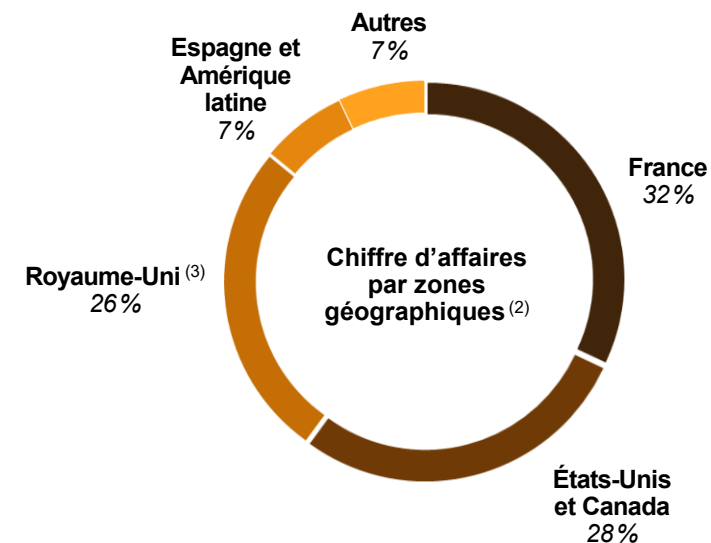
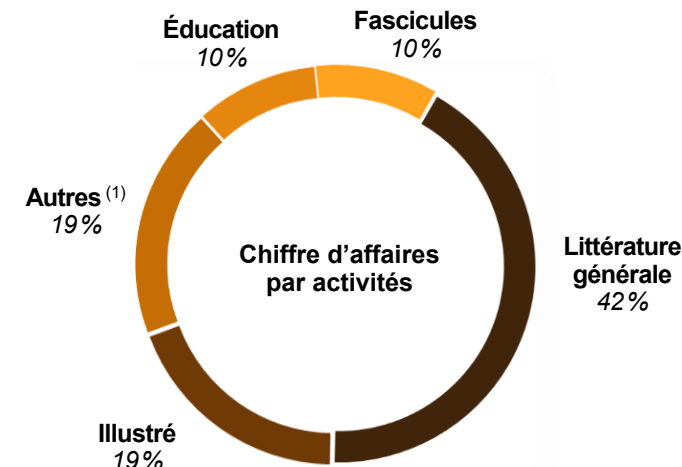
7 643
collaborateurs

+ de 200
marques
d'édition

154 000 titres
au format
numérique

+ de 15 000
nouveautés

3^e groupe mondial d'édition grand public
1^{er} groupe d'édition en France,
2^e au Royaume-Uni,
3^e aux États-Unis et en Espagne
1^{er} éditeur ex æquo de fascicules dans le monde
2^e sur la papeterie haut de gamme dans
le monde et les jeux de société en France



(1) Incluant les Jeux de société

(2) Par destination

(3) Comprend également l'Irlande, l'Inde, l'Australie et la Nouvelle-Zélande

LAGARDÈRE PUBLISHING : RÉALISATIONS 2025

- **Des succès éditoriaux majeurs en France** (*Astérix en Lusitanie*, *Le Secret des secrets* de Dan Brown, *Un avenir radieux* de Pierre Lemaitre, *Le journal d'un prisonnier* de Nicolas Sarkozy, *Je voulais vivre* d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre, etc.) **et à l'international** (*Onyx Storm* de Rebecca Yarros, *Quicksilver* et *Brimstone* de Callie Hart, *The Hallmarked Man* de Robert Galbraith, *Gone Before Goodbye* de Reese Witherspoon et Harlan Coben, la série *The Housemaid* de Freida McFadden, etc.)
- **Plus de 180 prix littéraires à travers le monde**, dont près de 80 distinctions en France
- **Vitalité des segments Fascicules et Jeux de société** (avec notamment *Flip 7* édité par Catch Up Games)
- **Acquisitions ciblées : marque Le Routard, Ducasse Édition, 999 Games**

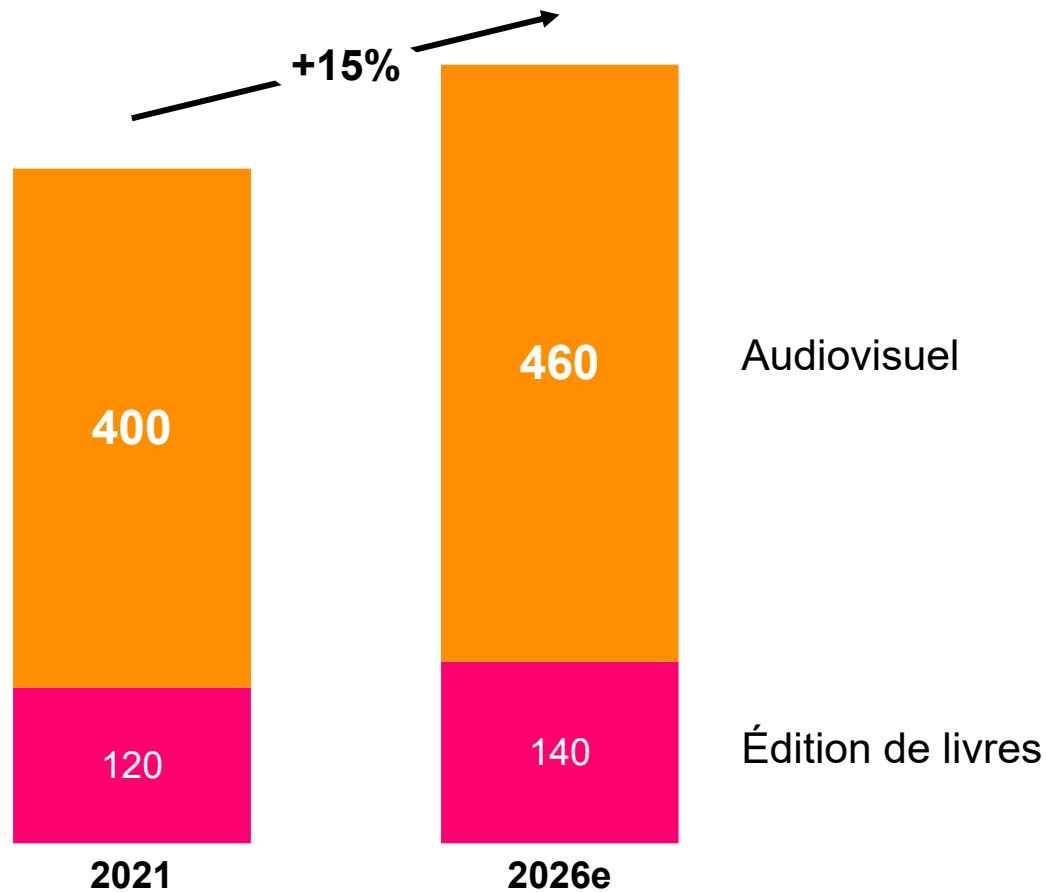


LAGARDÈRE PUBLISHING : AXES STRATÉGIQUES

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

LE MARCHÉ AUDIOVISUEL REPRÉSENTE PLUS DE 450Mds€ ET EST EN CROISSANCE SOUTENUE

Marchés mondiaux de l'édition de livres et
de l'audiovisuel, Mds€



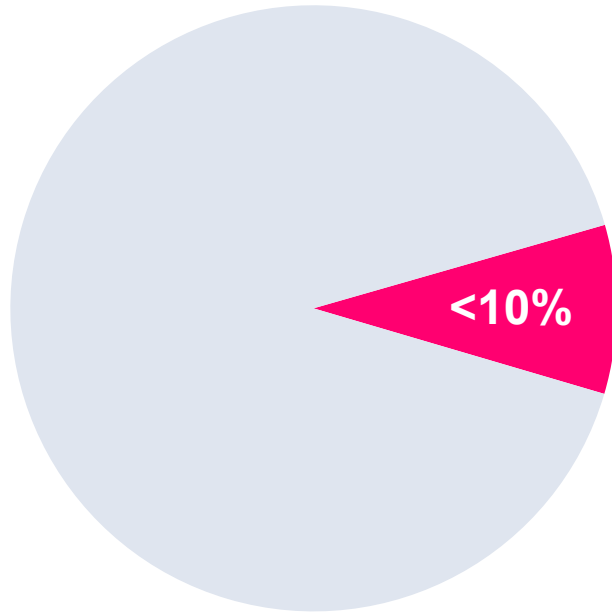
Montants investis dans les contenus en 2025



LES FILMS ADAPTÉS D'ŒUVRES LITTÉRAIRES SURPASSENT LES AUTRES FILMS

Les **FILMS** adaptés de livres représentent...

<10%
des films produits



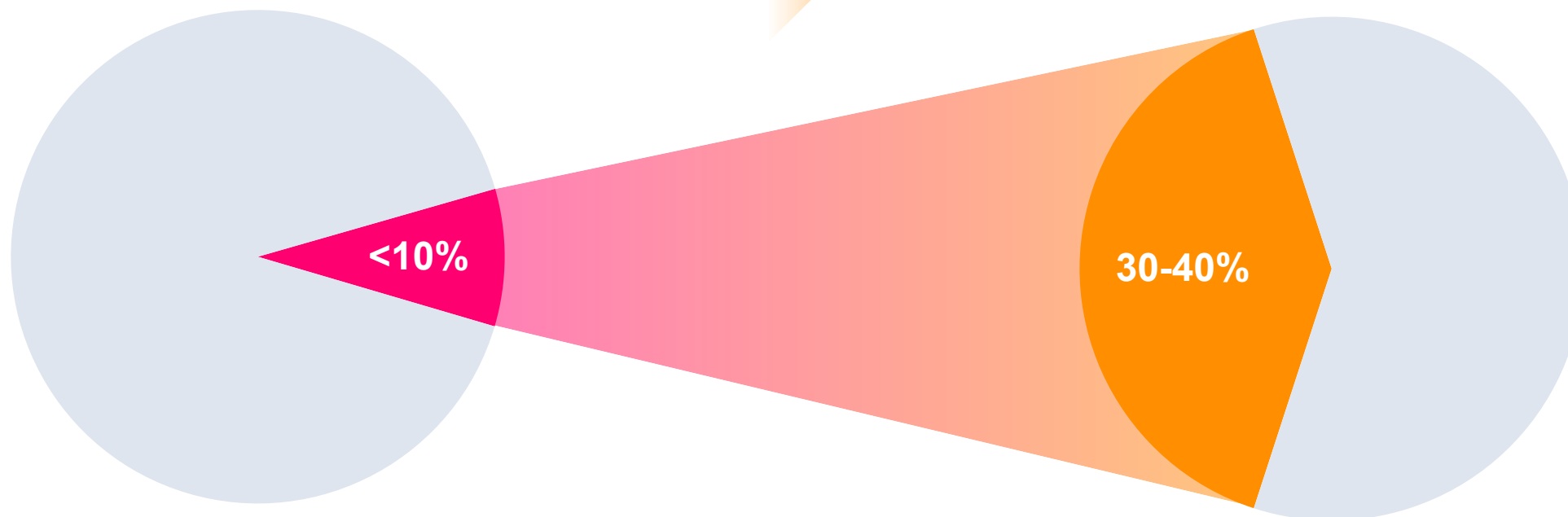
*Part d'adaptations littéraires
parmi les films produits, %*

LES FILMS ADAPTÉS D'ŒUVRES LITTÉRAIRES SURPASSENT LES AUTRES FILMS AU BOX-OFFICE

Les **FILMS** adaptés de livres représentent...

<10%
des films produits

~30-40%
des films du top 100
au box-office mondial



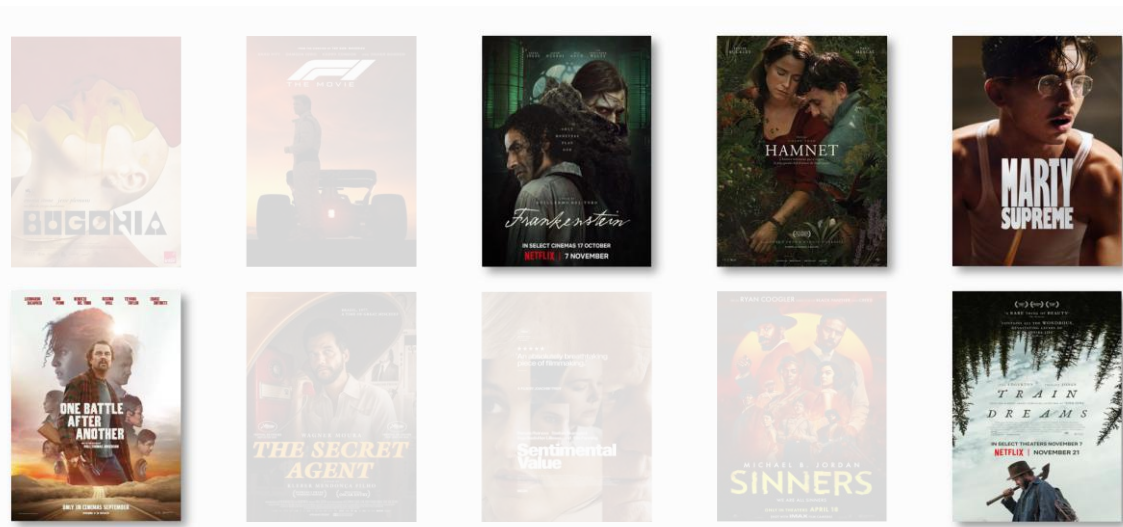
*Part d'adaptations littéraires
parmi les films produits, %*

*Part d'adaptations littéraires parmi
le top 100 du box-office mondial, %*

LES LIVRES FONT NAÎTRE DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES DE PRESTIGE



98^e Cérémonie des Oscars
Nominations pour le Meilleur Film



~5 sur 10

des œuvres nommées pour l'Oscar 2026 du Meilleur Film
sont inspirées de livres

CÉSAR²⁰²⁶



~40%

des œuvres nommées ou lauréates aux
César 2026 sont basées sur des livres

LES SÉRIES ADAPTÉES D'ŒUVRES LITTÉRAIRES SONT ÉGALEMENT PLEBISCITÉES

~6 sur 10

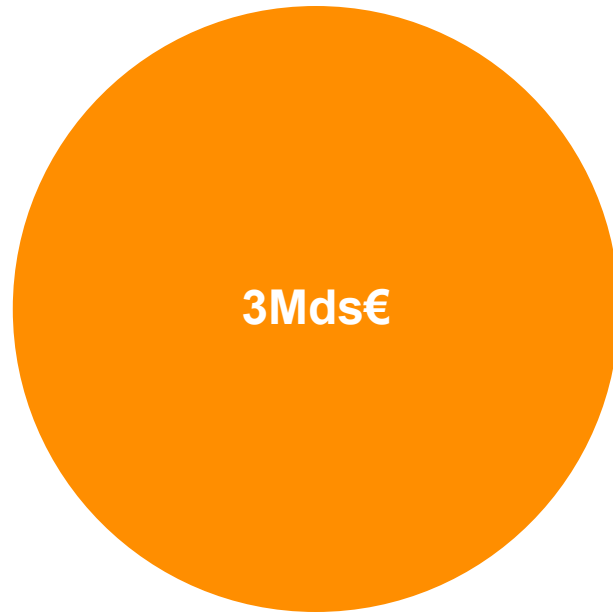
DES SAISONS LES PLUS REGARDÉES DE TOUS LES TEMPS

Parmi les programmes en langue anglaise sur Netflix



LES REVENUS ISSUS DES CESSIONS DE DROITS AUDIOVISUELS SONT TRÈS FAIBLES – EXEMPLE DE LA FRANCE

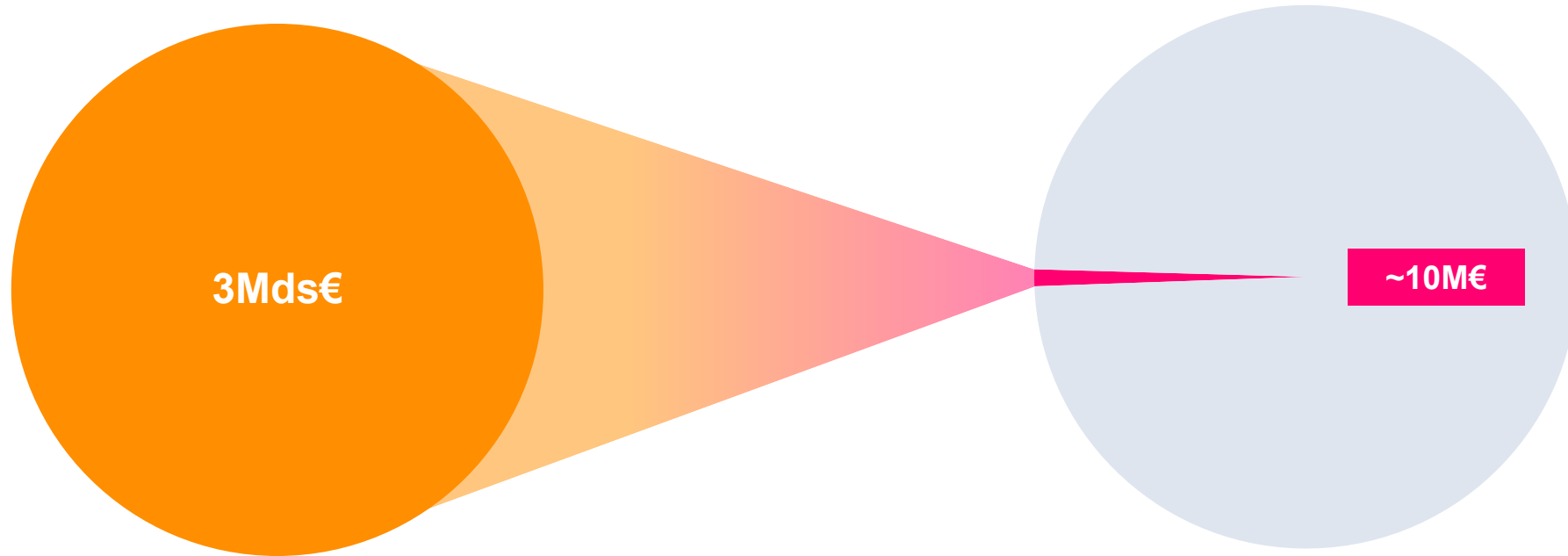
Taille du marché français de l'édition



LES REVENUS ISSUS DES CESSIONS DE DROITS AUDIOVISUELS SONT TRÈS FAIBLES – EXEMPLE DE LA FRANCE

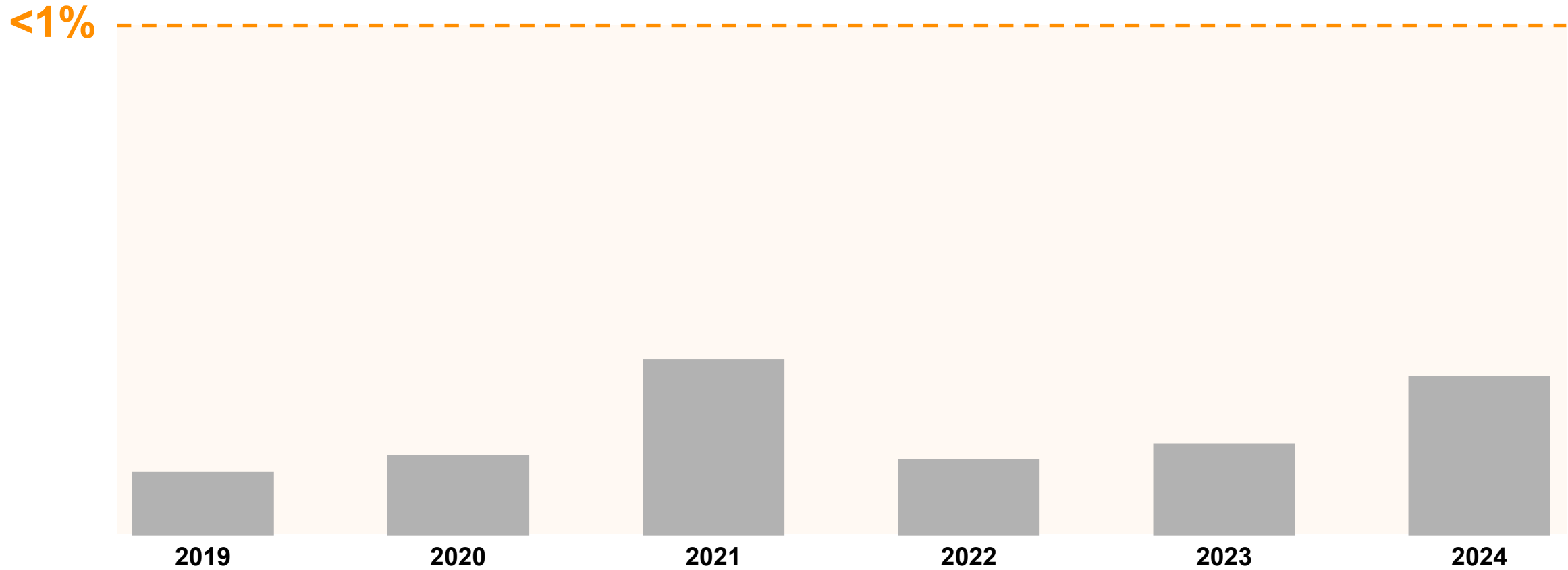
Taille du marché français de l'édition

Revenus issus des cessions de droits audiovisuels

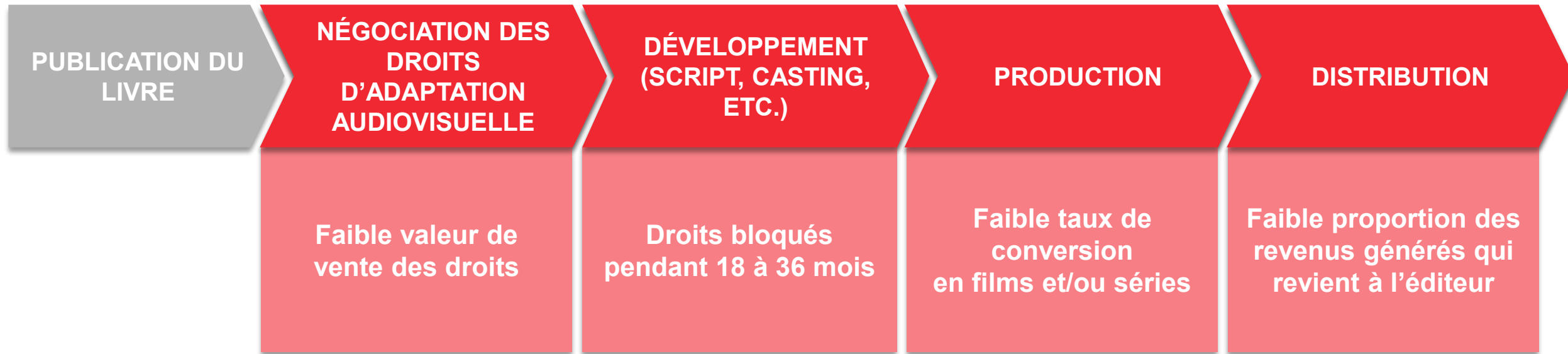


ET HACHETTE NE FAIT PAS EXCEPTION

Part du chiffre d'affaires net mondial Hachette provenant de la vente de droits audiovisuels, %



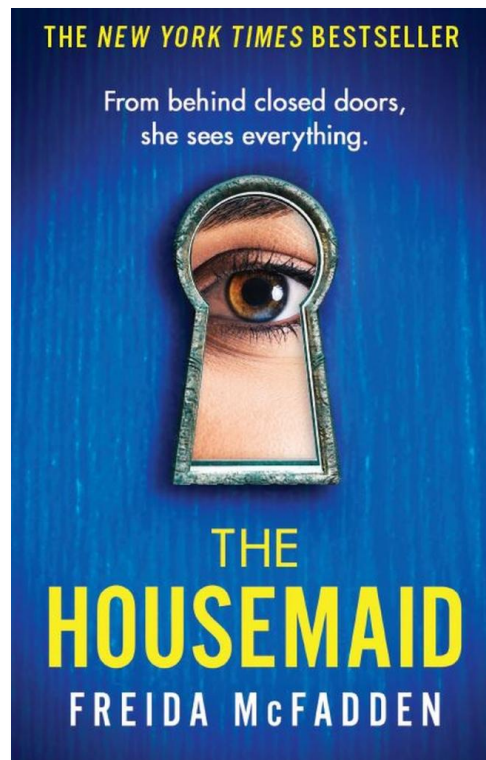
LES ÉDITEURS DE LIVRES CAPTENT PEU DE LA VALEUR CRÉÉE À L'ÉCRAN



LES SUCCÈS DES ADAPTATIONS À L'ÉCRAN ACCÉLÈRENT DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LES VENTES DE LIVRES

Augmentation des ventes des livres

Pendant les 3 mois suivant la sortie des adaptations audiovisuelles, par rapport aux 3 mois précédant la sortie, en volume



+ 50 %



x 85



x 530

UNIR LES FORCES DE DEUX LEADERS MONDIAUX DE L'ÉDITION LITTÉRAIRE ET DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE

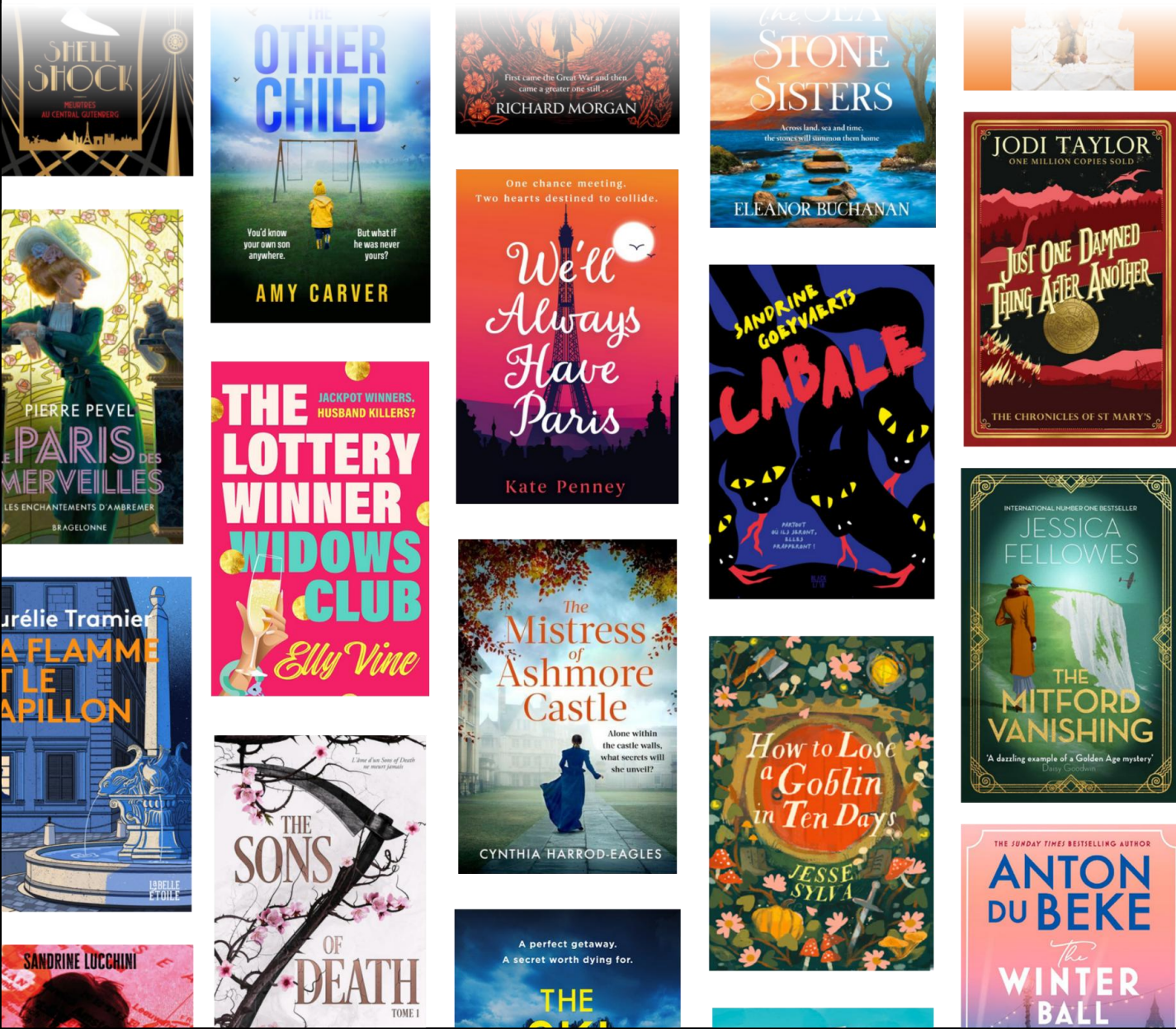
 hachette
LIVRE



STUDIOCANAL



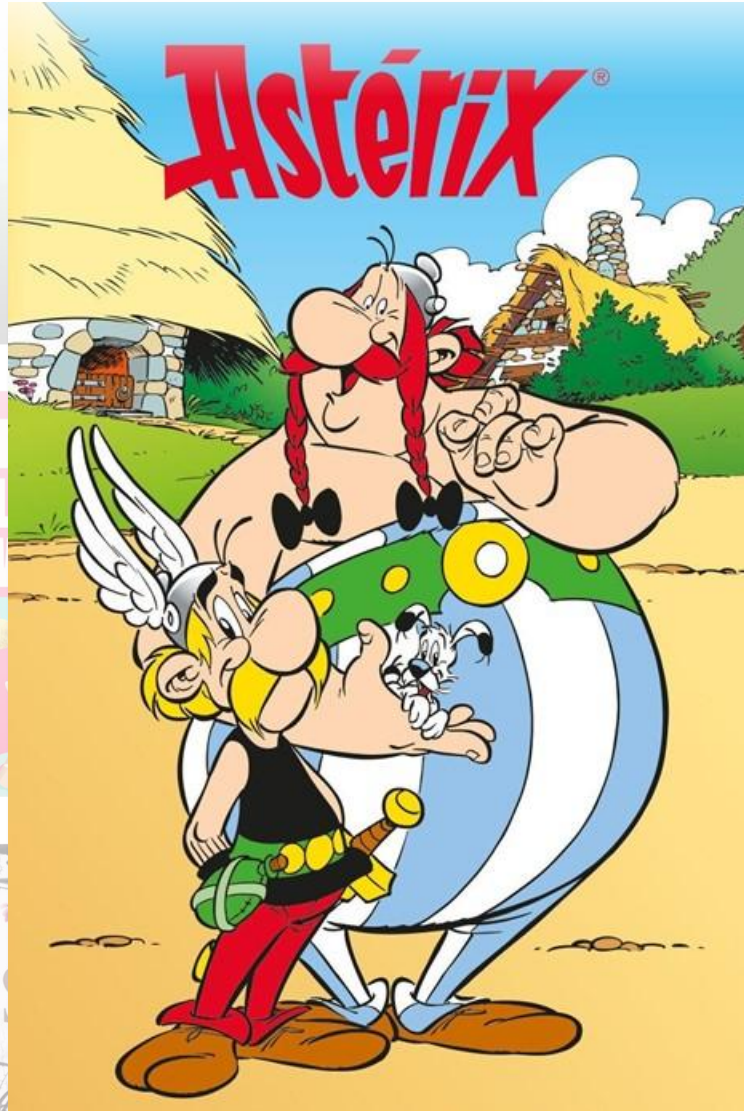
HACHETTE, UN VIVIER D'ŒUVRES À HAUT POTENTIEL



+100 000
TITRES

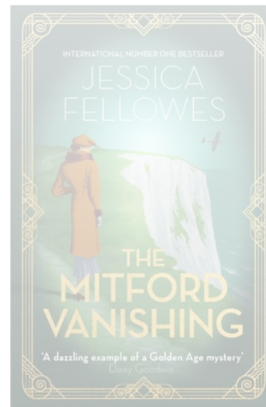
avec droits d'adaptation

HACHETTE, UN VIVIER D'ŒUVRES À HAUT POTENTIEL

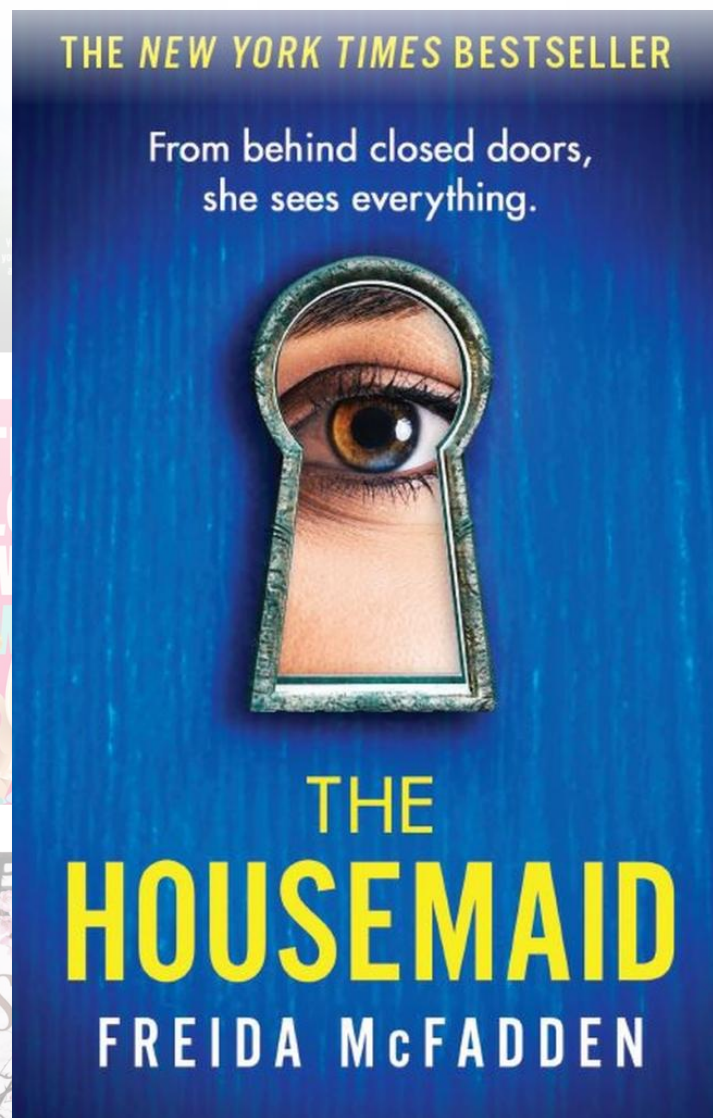


~500M\$

Cumulé au box-office mondial
depuis 1999 hors animation



HACHETTE, UN VIVIER D'ŒUVRES À HAUT POTENTIEL

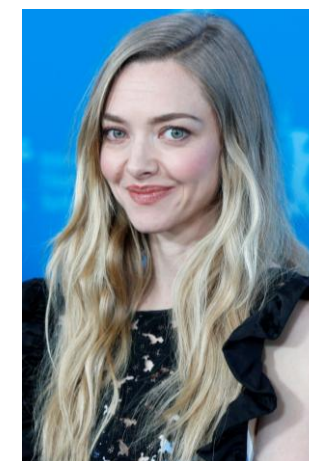


>400M\$

Au box-office mondial



Sydney Sweeney

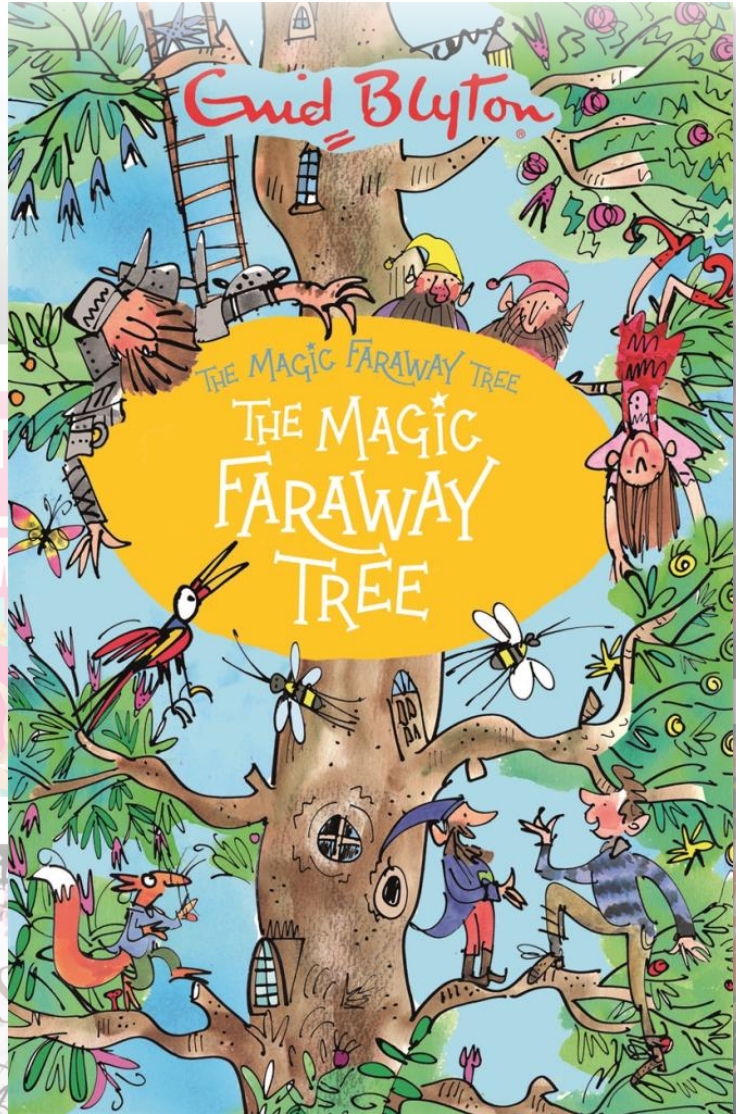


Amanda Seyfried



Brandon Sklenar

HACHETTE, UN VIVIER D'ŒUVRES À HAUT POTENTIEL



> 25M\$

**Au box-office UK
après 1 mois d'exploitation**



Andrew Garfield

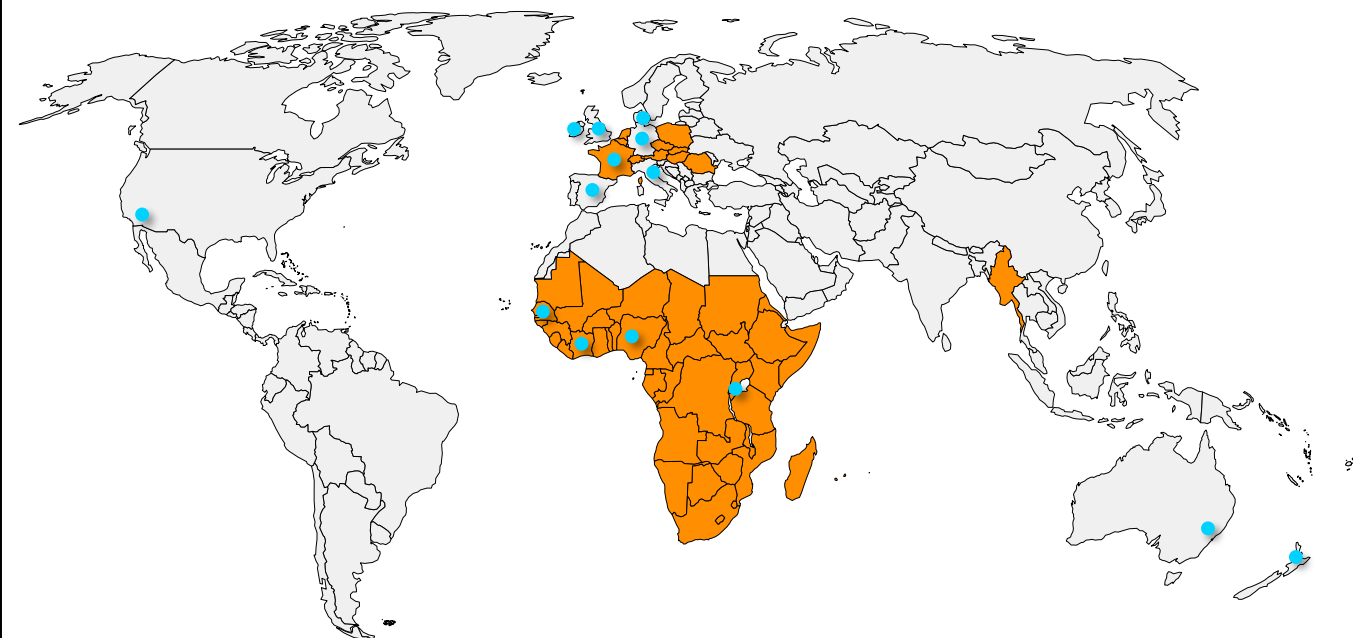


Nicola Coughlan



Claire Foy

CANAL+ : UN LEADER MONDIAL DE LA PRODUCTION ET DE LA DISTRIBUTION AUDIOVISUELLE



42M+

ABONNES

70+

PAYS

400M

UTILISATEURS ACTIFS
CHAQUE MOIS

DIFFUSEUR

DU MEILLEUR DU
CINEMA ET DES SERIES



ET DES PLUS
GRANDES
COMPETITIONS
SPORTIVES



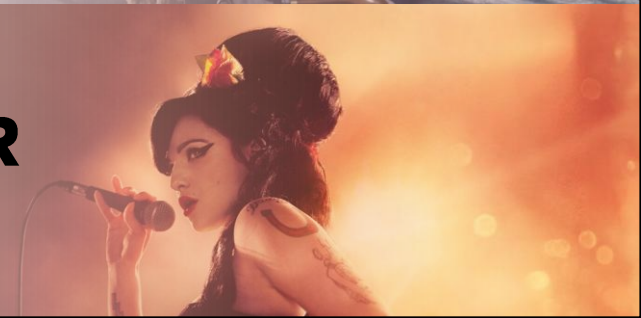
PRODUCTEUR

DE 200 FILMS ET 80 SERIES PAR AN
AVEC 23 SOCIETES DE PRODUCTION
A TRAVERS LE MONDE



#1 DISTRIBUTEUR

INDEPENDANT EN EUROPE



NOTRE MODÈLE DE FRANCHISES : PADDINGTON, 1,5MDS€ GÉNÉRÉS EN BOX-OFFICE ET ŒUVRES ET PRODUITS DÉRIVÉS

2014

2017

2019

2021

2022

2023

2024

2025

2027

2029



FILMS



+700M\$
AU BOX-OFFICE

SÉRIES - TV



SÉRIES TV



ÉVÉNEMENTS CULTURELS ET SPECTACLES



9 RÉCOMPENSES POUR LA COMÉDIE MUSICALE



VENTE DE PRODUITS DÉRIVÉS



UN PARTENARIAT STRUCTURANT POUR RÉVÉLER LE POTENTIEL AUDIOVISUEL DU CATALOGUE HACHETTE

 hachette
LIVRE



STUDIOCANAL

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE

au développement de films et de séries à partir des titres les plus prometteurs de Hachette

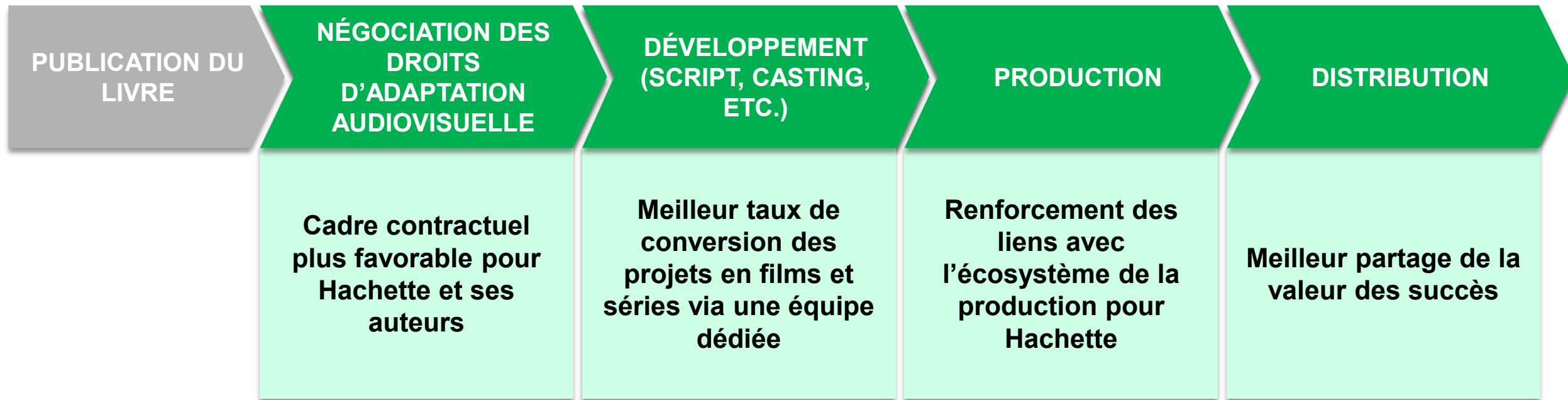
UNE MEILLEURE ASSOCIATION À LA VALEUR CRÉÉE
pour Hachette et ses auteurs dans les profits d'exploitation audiovisuelle

HACHETTE STUDIOCANAL ON SCREEN

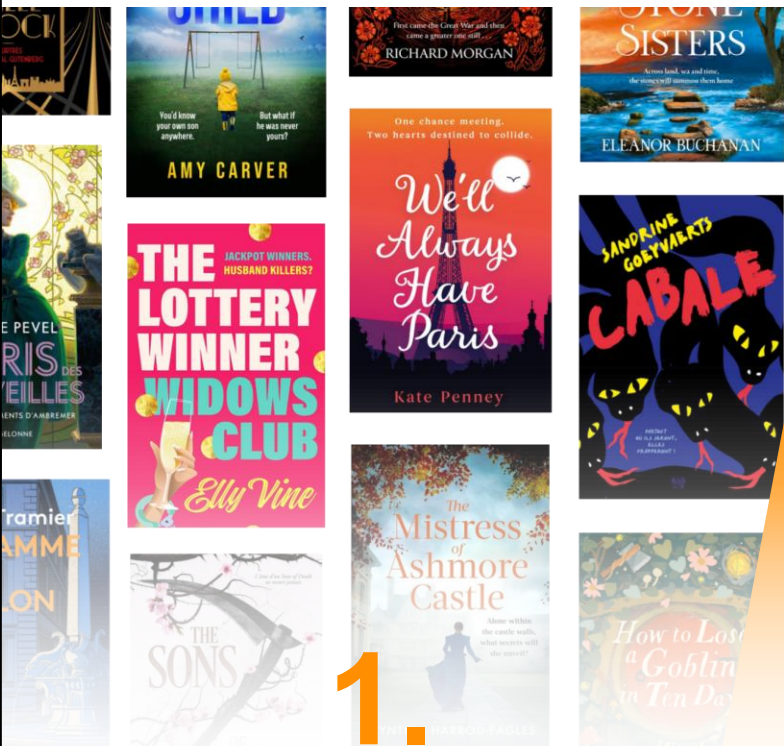
 hachette | **STUDIOCANAL**
ON SCREEN

 hachette | **STUDIOCANAL**
ON SCREEN

CE QUE CHANGE CONCRÈTEMENT LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE POUR HACHETTE



LES RETOMBÉES POSITIVES ATTENDUES POUR HACHETTE



**MEILLEURE CAPTURE
DE LA VALEUR CRÉÉE
PAR LES ADAPTATIONS
AUDIOVISUELLES**



**ACCÉLÉRATION DES
VENTES DE LIVRES ET DE
PRODUITS DÉRIVÉS**



**ATTRACTIVITÉ
RENFORCÉE VIS-À-VIS
DES AUTEURS**

THE SURGEON, PREMIER PROJET DU PARTENARIAT

LESLIE WOLFE



THE SURGEON

Trusted
surgeon.

Loving wife.

Murderer?

#1 mondial sur Amazon Kindle
+66 millions de pages lues

Traduit dans
16 langues



LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Positionnement,
réalisations et
axes stratégiques

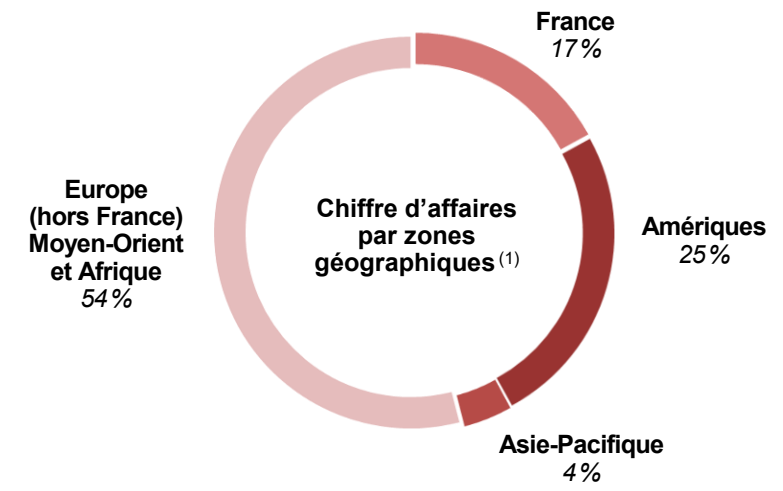
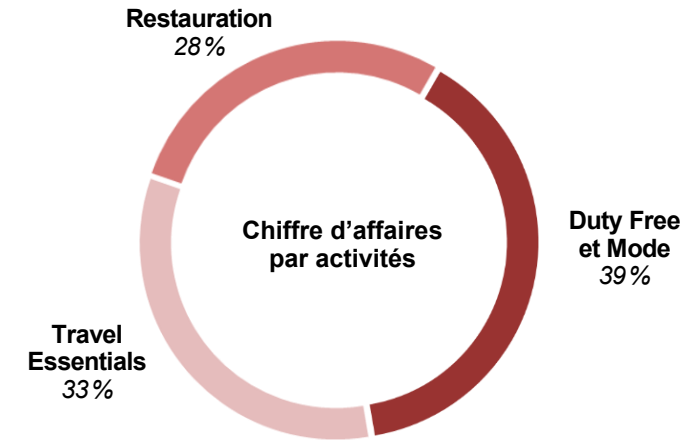


Lagardère
TRAVEL RETAIL

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EN BREF

- 6 133 M€**
Chiffre d'affaires
- 334 M€**
Résop
- 24 543**
collaborateurs
- Présence dans
près de 300
aéroports
- Présence dans
700 gares et
stations de métro
- + de 4 800**
boutiques et
restaurants

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 dans
 les aéroports et en Restauration
 en zone de transport



(1) Par destination

LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : RÉALISATIONS 2025

- **Poursuite de la dynamique de croissance avec un Résop record**
- **Consolidation de sa position d'acteur majeur du Travel Retail**
 - Gain d'appels d'offres importants à Francfort (Allemagne), Londres-Heathrow (Royaume-Uni), Sydney (Australie), Atlanta (États-Unis), Singapour ainsi que dans d'autres aéroports de premier plan
 - Reprise de l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas)
 - Nombreuses ouvertures 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
 - Implantation dans cinq nouveaux pays (Albanie, Cambodge, Cameroun, Rwanda et Turquie)



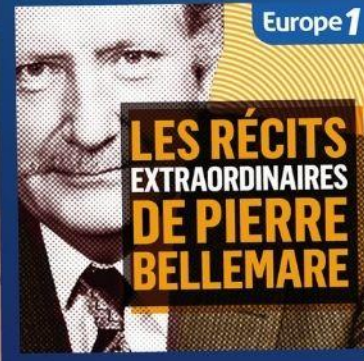
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL : AXES STRATÉGIQUES

- **Poursuivre une politique active d'expansion du réseau : consolidation sur les marchés matures et accélération sur les marchés émergents**
- **Intensifier la démarche d'innovation et les expérimentations dans l'IA afin d'optimiser les opérations et d'enrichir l'expérience client**



LAGARDÈRE LIVE

Positionnement, réalisations et axes stratégiques



Lagardère LIVE

LAGARDÈRE LIVE EN BREF

Lagardère NEWS



3 titres de presse

1 marque de presse mondiale



5 millions
de lecteurs
mensuels ⁽¹⁾



158
collaborateurs

Le Journal du Dimanche

LE JDMAG

LE JDNEWS

ELLE
INTERNATIONAL

Lagardère LIVE ENTERTAINMENT



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



3 salles de spectacles
+ de 1 million
de spectateurs
accueillis



89
collaborateurs

CASINO de PARIS

FOLIES BERGERE

ARKEA
ARENA



EUTERPE
PROMOTION

Lagardère RADIO



3 radios
1 régie publicitaire



+ de
5,3 millions
d'auditeurs
quotidiens ⁽²⁾



343
collaborateurs

Europe 1
LA RADIO LIBRE

Europe 2
POP RADIO

RFM
LE MEILLEUR DE LA MUSIQUE

Lagardère
PUBLICITÉ NEWS

Lagardère Paris Racing



14 000 membres
41 courts de tennis et **8 pistes de padel**
2 bassins de natation (dont **1 olympique**)
220 collaborateurs

(1) Source : ACPM OneNext Global S1 2025 ; audience Brand sur trente jours

(2) Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2025

LAGARDÈRE LIVE : RÉALISATIONS 2025

▪ Lagardère News

- Progression de la diffusion du *Journal du Dimanche* (+10 %) et enrichissement de son offre éditoriale avec le lancement réussi du *JDMag*
- Consolidation du leadership mondial de la marque ELLE (diversification hors médias)



▪ Lagardère Radio

- Poursuite du redressement d'Europe 1 et de sa transformation numérique
- Succès du repositionnement de la station Europe 2 et de la matinale de RFM
- Lagardère Publicité News s'est imposée comme la première régie radio privée en audio digital



- **Lagardère Live Entertainment** : confirmation de sa position d'acteur majeur du spectacle vivant en France avec un niveau d'activité historique



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



LAGARDÈRE LIVE : AXES STRATÉGIQUES

- **Poursuivre la transformation digitale et développer les audiences de Lagardère News et Lagardère Radio**
- **Étendre la marque ELLE dans le monde, notamment en hors média**
- **Capitaliser sur l'excellence opérationnelle de Lagardère Live Entertainment et Lagardère Paris Racing**



CONCLUSION



CONCLUSION

- **Résultats financiers record portés par l'ensemble des activités**
- **Pertinence de la stratégie et excellence opérationnelle**
- **Consolidation du leadership, poursuite d'une croissance robuste et durable**
- **Prudence face aux événements au Moyen-Orient**



RÉSULTATS ANNUELS 2025

Grégoire Castaing

Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances

Assemblée Générale Ordinaire / 5 mai 2026

SOMMAIRE

1) Résultats 2025 du Groupe

2) Dividende

3) Chiffre d'affaires du premier trimestre 2026



1. RÉSULTATS 2025 DU GROUPE



UNE PERFORMANCE SOLIDE ET DE NOUVEAUX RÉSULTATS FINANCIERS RECORDS

Chiffre d'affaires

9,4 Mds€

+5% *publié*

+4% *comparable*

Résop⁽¹⁾

641 M€

+8%

Résultat net

256 M€

+27%

CFAIT⁽¹⁾

367 M€

+35%

Dettes nettes⁽¹⁾

1,6 Md€

-255 M€

Ratio d'endettement⁽²⁾

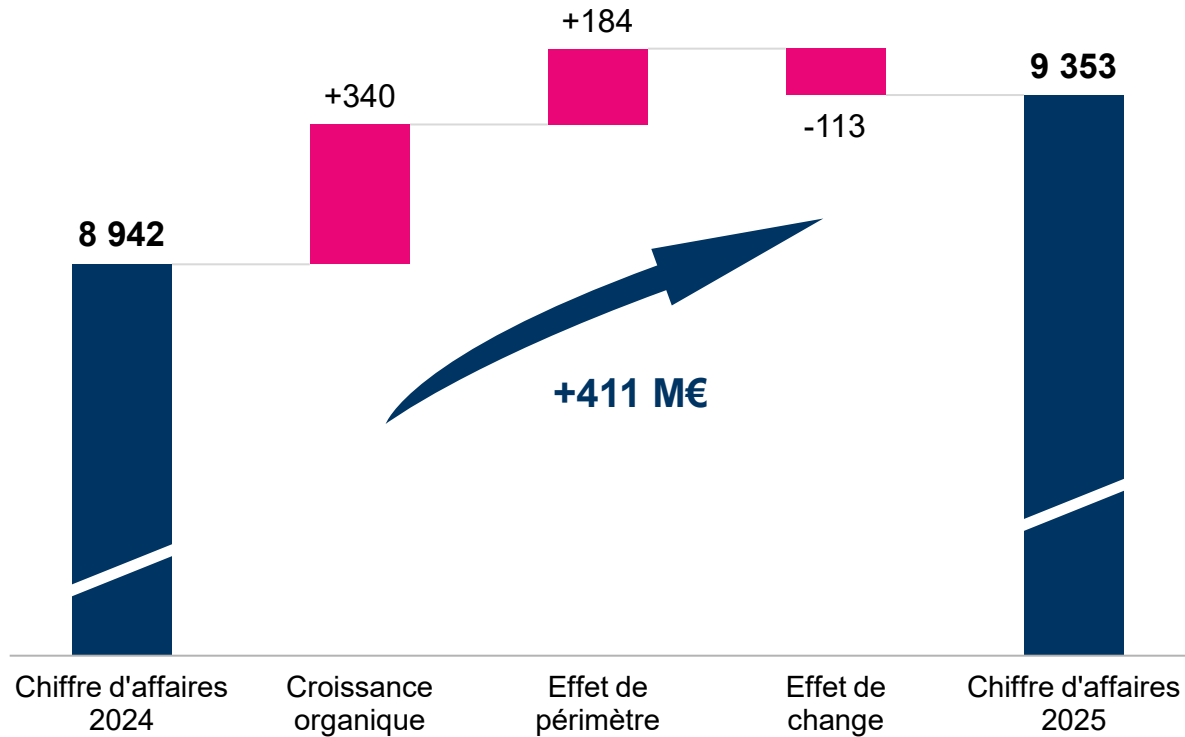
1,96x

(1) Mesure alternative de performance

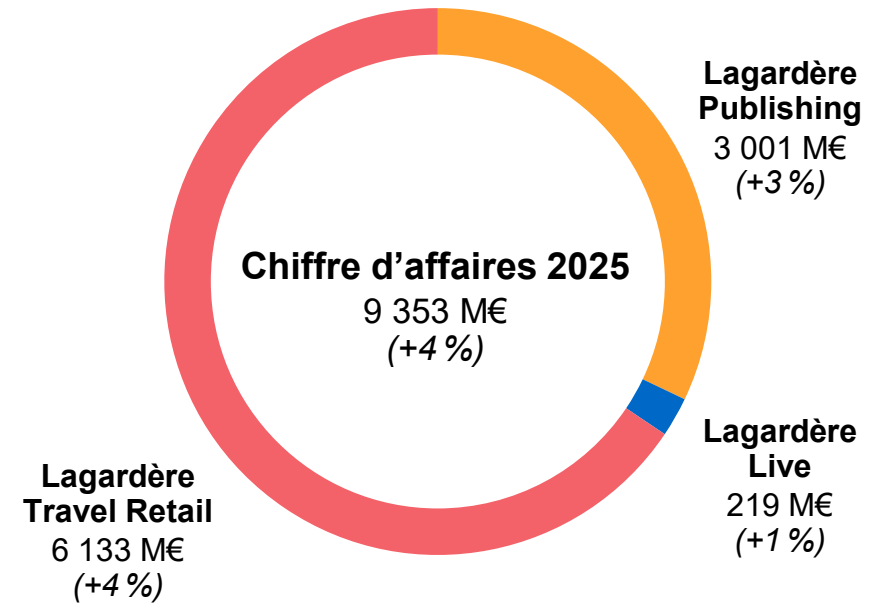
(2) Mesure alternative de performance : endettement net (y compris dettes d'engagement de rachats d'intérêts minoritaires) / EBITDA ajusté sur 12 mois glissant

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PORTÉE PAR TOUTES LES ACTIVITÉS

Croissance du chiffre d'affaires (en M€)

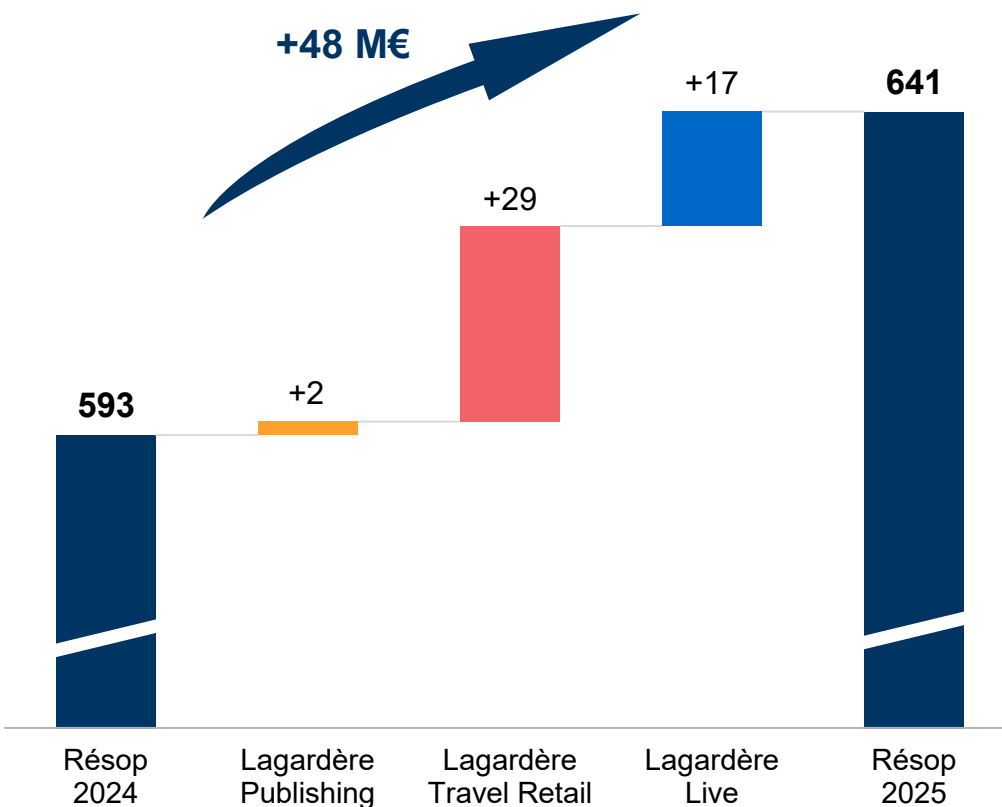


Chiffre d'affaires 2025 par activité (en M€ et % de croissance comparable)

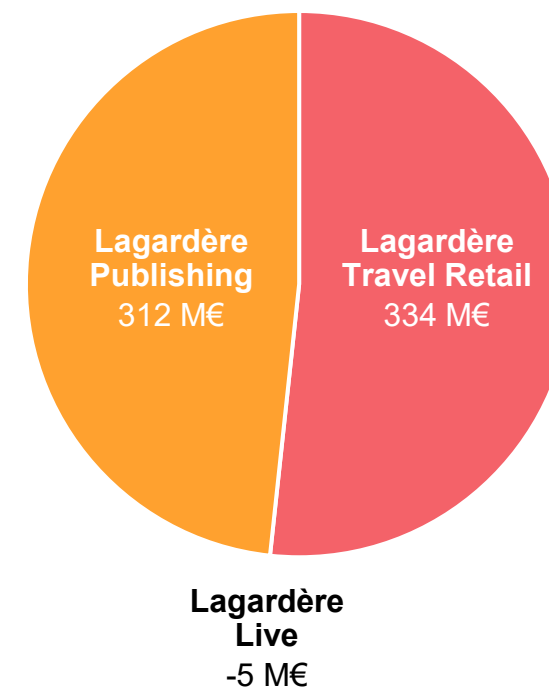


UN RÉSOP RECORD UNE CONTRIBUTION DE TOUTES LES ACTIVITÉS À CETTE CROISSANCE

Croissance du Résop⁽¹⁾
(en M€)



Résop⁽¹⁾ 2025 par activité
(en M€)



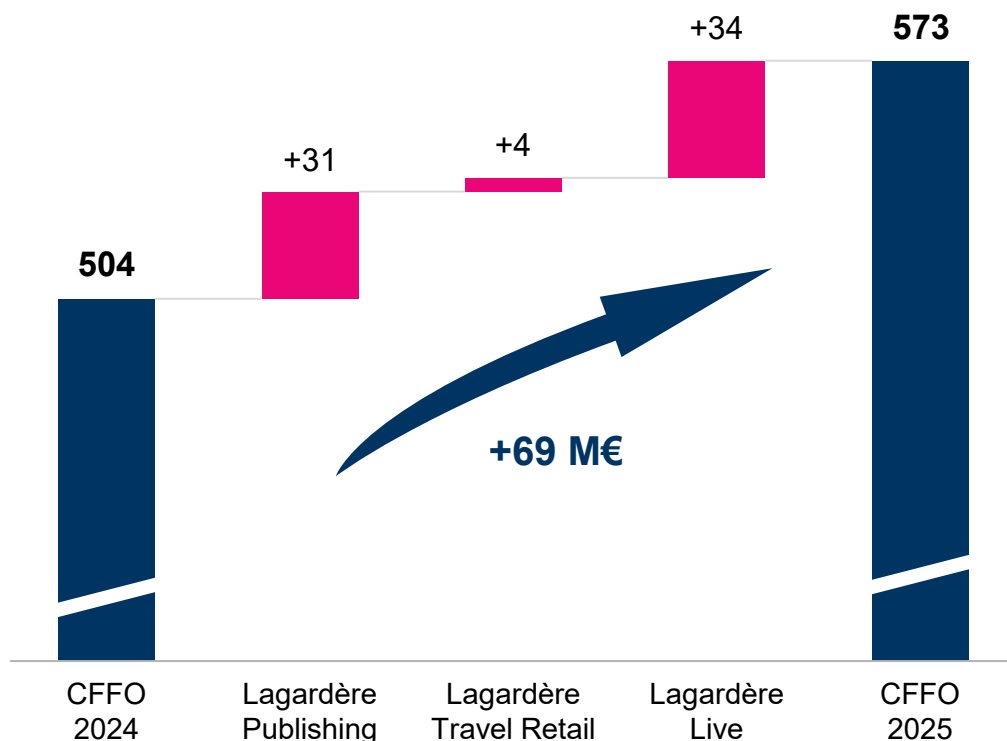
(1) Mesure alternative de performance

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

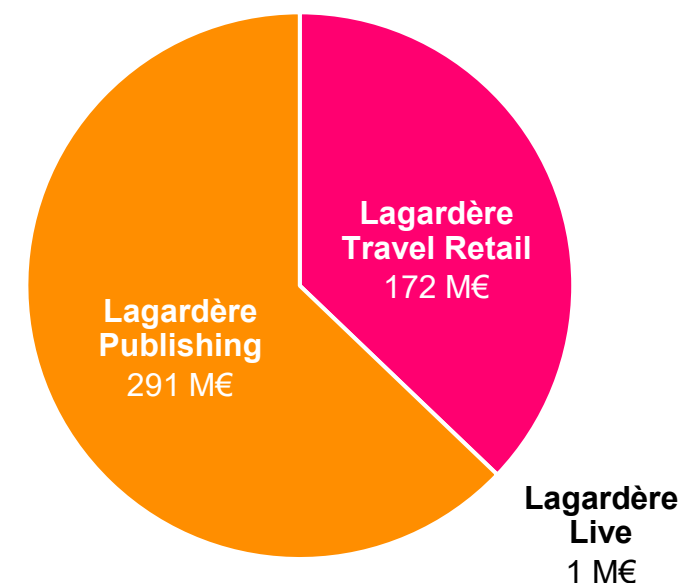
(M€)	2024	2025	Variation (%)
Chiffre d'affaires	8 942	9 353	+5 %
Résultat opérationnel courant – Résop ⁽¹⁾	593	641	+8 %
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	16	
Autres éléments (dont impacts norme IFRS 16)	(15)	(44)	
Résultat avant charges financières et impôts	578	613	
Charges financières nettes	(138)	(124)	
Charges d'intérêts sur dettes de location	(111)	(122)	
Charge d'impôts	(127)	(111)	
Résultat net consolidé	202	256	+27 %
Intérêts minoritaires	(34)	(53)	
Résultat net consolidé – part du Groupe	168	203	+21 %

573 M€ DE CASH-FLOW OPÉRATIONNEL UNE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE EN FORTE AMÉLIORATION

Croissance du CFFO ⁽¹⁾
(en M€)

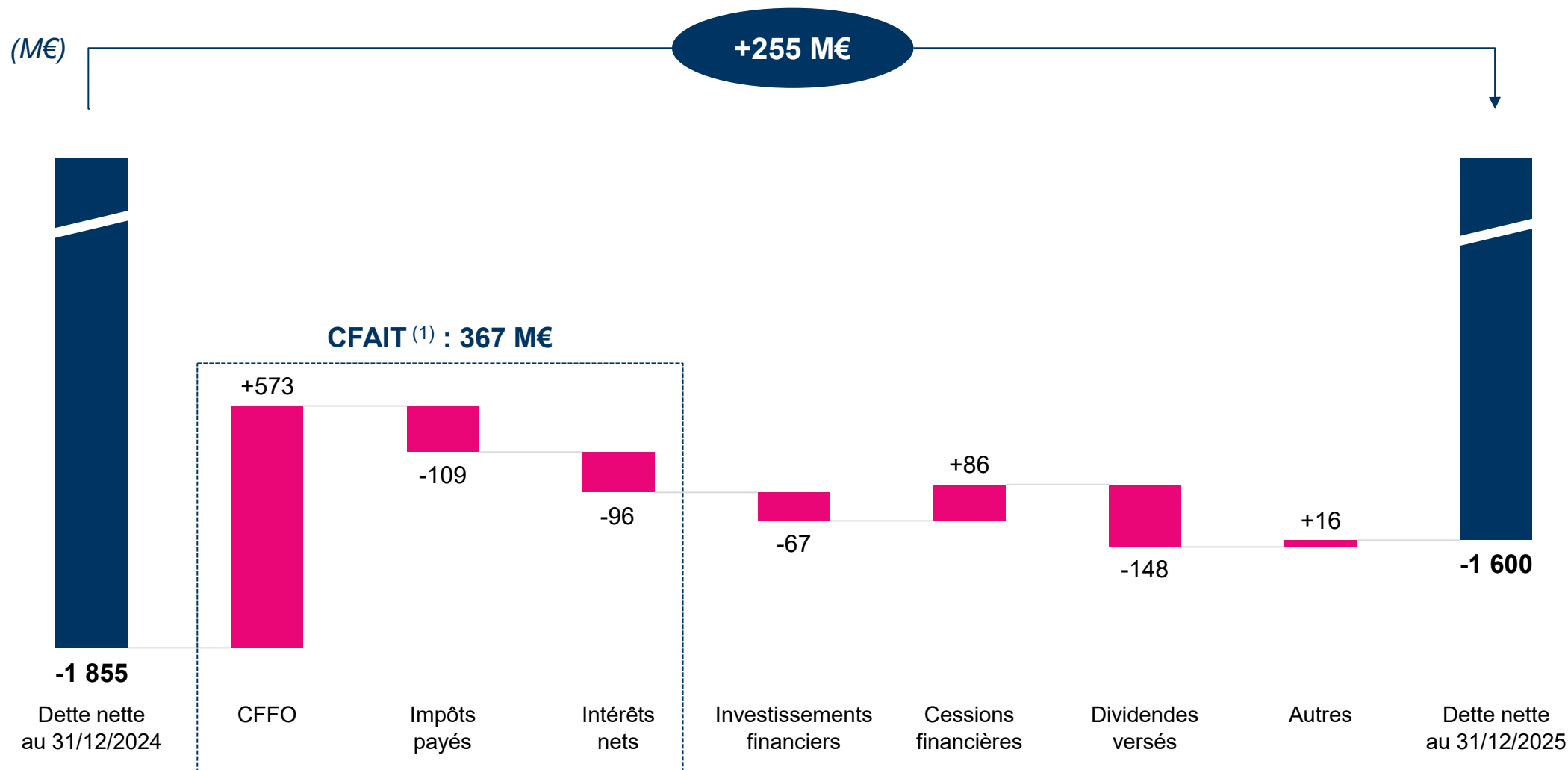


CFFO ⁽¹⁾ 2025 après impôts
par activité (en M€)



(1) Mesure alternative de performance

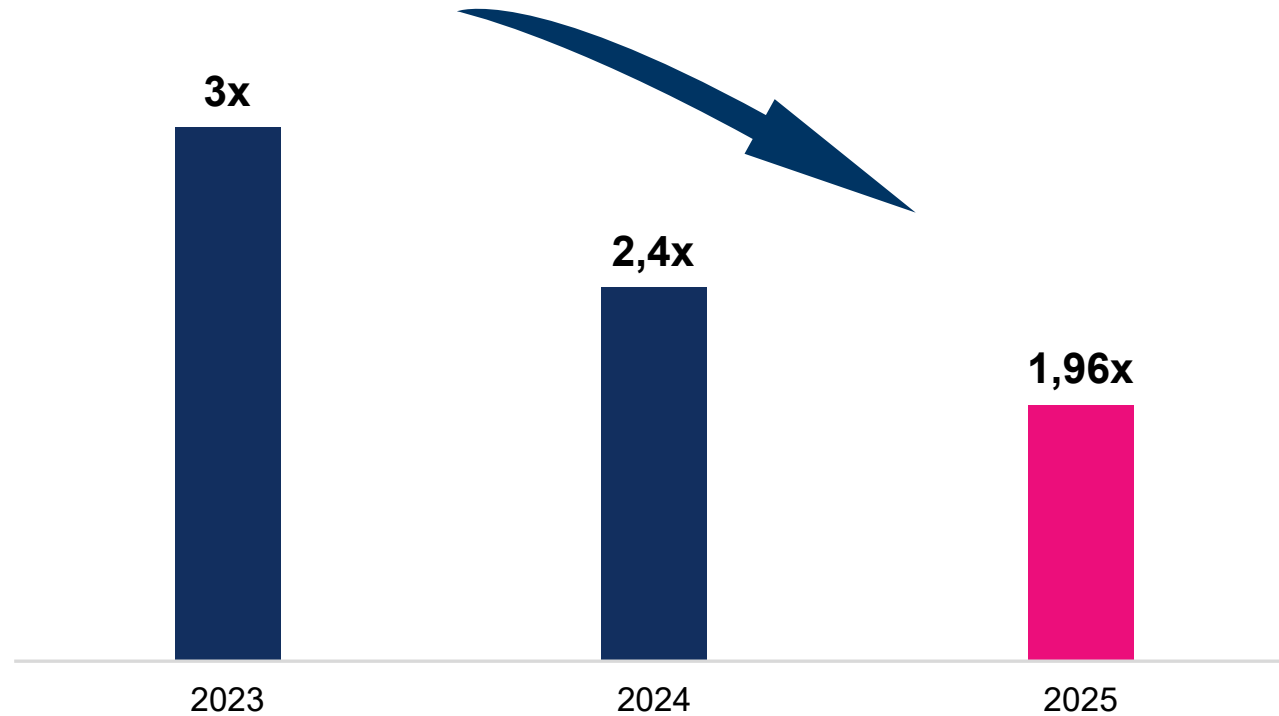
RÉDUCTION MASSIVE DE LA DETTE NETTE



(1) Mesure alternative de performance

RÉDUCTION ACCÉLÉRÉE DE L'ENDETTEMENT SUR DEUX ANS

Évolution du ratio d'endettement ⁽¹⁾



(1) Endettement net (y compris dettes d'engagement de rachats d'intérêts minoritaires) / EBITDA ajusté

UN BILAN SOLIDE

(M€)	31 /12/2024	31/12/2025
Actifs non courants	6 321	6 349
Titres mis en équivalence	166	151
Actifs courants	2 642	2 589
Trésorerie	393	632
TOTAL ACTIF	9 522	9 721

(M€)	31/12/2024	31/12/2025
Capitaux propres	1 091	1 022
Provisions	371	340
Dettes financières non courantes	1 824	1 737
Passifs non courants	2 433	2 693
Dettes financières courantes	483	550
Passifs courants	3 320	3 379
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	9 522	9 721



2. DIVIDENDE



PROPOSITION DE DIVIDENDE AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

Résolution n° 3
proposée par le Conseil d'Administration

Dividende ordinaire

0,67 € par action

96 M€

Rendement⁽¹⁾

4 %

Le dividende sera prélevé en totalité sur le bénéfice distribuable

Détachement du coupon le 6 mai 2026 et mise en paiement à compter du 8 mai 2026



3. CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2026

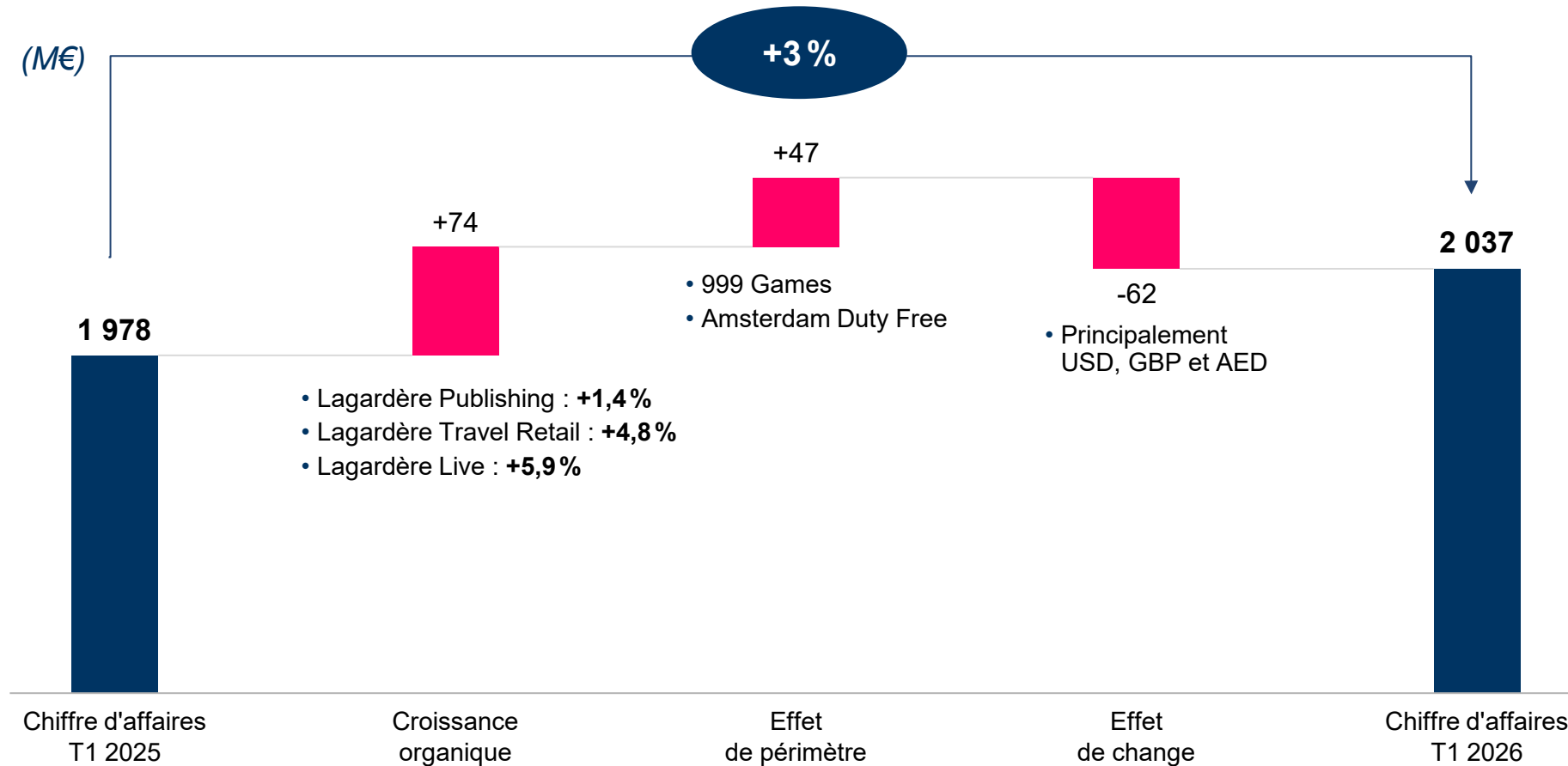


CROISSANCE SOLIDE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PORTÉE PAR L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS ⁽¹⁾

(M€)	T1 2025	T1 2026	Variation (%)	Variation comparable ⁽¹⁾ (%)
Lagardère Publishing	623	615	-1,1 %	+1,4 %
Lagardère Travel Retail	1 301	1 365	+5,0 %	+4,8 %
Lagardère Live	54	57	+2,4 %	+5,9 %
Chiffre d'affaires total	1 978	2 037	+3,0 %	+3,8 %

(1) En données comparables (périmètre et change constants)

CROISSANCE DE 3% AU 1^{er} TRIMESTRE 2026 PORTÉE PAR LA DYNAMIQUE ORGANIQUE DE TOUTES LES ACTIVITÉS



CHIFFRE D'AFFAIRES DU T1 2026 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)

États-Unis et Canada

27 %

vs 28 % au T1 2025

Europe de l'Est

15 %

vs 14 % au T1 2025

Europe de l'Ouest (2)

27 %

vs 26 % au T1 2025

France

20 %

vs 21 % au T1 2025

Asie-Pacifique

6 %

vs 6 % au T1 2025

Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique

5 %

vs 5 % au T1 2025

2 037 M€

+59 M€

(1) Par destination

(2) Europe de l'Ouest, hors France



RSE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : NOS ENGAGEMENTS

Céline Soubranne

Directrice de la RSE Groupe

Assemblée Générale Ordinaire / 5 mai 2026

FAIRE VIVRE UNE CULTURE DES TALENTS

Favoriser les parcours professionnels et l'engagement de toutes les équipes

- La part de femmes parmi les top exécutifs a atteint **47%** en 2025. Le Groupe compte **62%** de femmes dans ses effectifs globaux et **59%** parmi ses cadres
- Lagardère est attentif à la **mobilité professionnelle** entre ses branches d'activité et assure le **mentorat** des managers en phase d'accélération de leur carrière : **129** binômes mentor-mentoré ont été constitués depuis le lancement du programme de mentorat Groupe en 2018
- Des **enquêtes d'engagement** sont menées chez Lagardère Travel Retail, où elles atteignent 100 % des pays en 2025, ainsi qu'au sein de certaines entités de Lagardère Publishing



78%
des salariés
sollicités par des
enquêtes
d'engagement en
2025 (vs 71 en
2024)

Dans un contexte de mutations, un investissement continu dans la formation

- Les branches d'activité conduisent des politiques de **formation** régulières et adaptées à leur secteur d'activité, autour des nouveaux enjeux de l'IA notamment, totalisant en 2025 un taux moyen de **12 heures de formation / ETP**
- En 2025, Lagardère Travel Retail a lancé AURA : un programme d'envergure dédié à l'excellence du parcours client pour mieux accompagner ses équipes opérant dans les points de vente



FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'OUVERTURE

Le Groupe continue d'affirmer son rôle pionnier sur l'accessibilité des contenus

- Avec désormais **100%** des nouveautés en **format numérique accessibles aux porteurs de handicap** en 2025, Lagardère Publishing a anticipé l'European Accessibility Act, applicable en 2026. Répondant également aux besoins des publics éloignés de la lecture, le **livre audio** progresse en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne
- Lagardère Live Entertainment **sensibilise ses spectateurs** aux risques auditifs avec Acuitis

Une priorité transversale : promouvoir la lecture sous toutes ses formes

- Lagardère Publishing, troisième groupe mondial d'édition grand public, publie **plus de 15 000 nouveautés par an**. Fort de plus de 200 marques d'édition **couvrant tous les segments éditoriaux grand public**, la promotion de la lecture est au cœur de son activité. Afin de mobiliser face au recul de la lecture plaisir, Lagardère Publishing a lancé en 2025 une campagne d'ampleur intitulée « **Raising Readers** » au Royaume-Uni et aux États-Unis, une initiative qui s'étendra à la France en 2026
- Lagardère News et Lagardère Radio consacrent aux livres **des chroniques quotidiennes en radio et des rubriques hebdomadaires dans leurs titres de presse écrite**
- Le réseau **Relay** de Lagardère Travel Retail multiplie les animations : prix Relay des voyageurs lecteurs, prix Relay-SEPM des magazines de l'année, etc.



29 000

livres audio au
catalogue en 2025
(+3 000 vs 2024)



FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'IMPACT

Un engagement résolu sur la voie de la décarbonation des différents métiers

- Un plan de transition est mis en œuvre avec un objectif de réduction de **-30 % d'émissions de CO₂ d'ici à 2030** (base 2019)
- En 2025, l'approvisionnement en énergies alternatives aux fossiles a été accéléré notamment via des installations en propre et l'achat de **certificats verts**



125 000
repas sauvés du
gaspillage en 2025
(partenariat Too
Good To Go)

Papier, plastique, produits alimentaires : optimiser l'usage des ressources

- Le papier reste l'une des ressources majeures du Groupe, provenant à **99 % de sources certifiées ou recyclées**
- Lagardère Publishing s'appuie sur **l'éco-conception** pour atteindre à la fois ses objectifs de décarbonation et de réduction plastique de -25 %, que ce soit autour du livre (coffrets, etc.) ou dans sa chaîne logistique
- Lagardère Travel Retail poursuit son programme FLOW : 1 300 salariés formés, avec un accent particulier mis sur la lutte contre le **gaspillage alimentaire**. En 2025, la branche a atteint sa cible de 75 % d'approvisionnement en **bouteilles d'eau en plastique recyclé (RPET)**



FAIRE VIVRE UNE CULTURE DE CONFIANCE

Une forte mobilisation des équipes autour des comportements anticorruption

- En 2025, 90 % de salariés ont participé à la **formation anticorruption** sur deux ans. Une formation spécifique a également été adaptée pour les gérants des points de vente de Lagardère Travel Retail, en raison de leur statut particulier



90 %
des collaborateurs
formés à
l'anticorruption

Déployer des pratiques toujours plus responsables auprès de nos fournisseurs

- Lagardère collabore avec **EcoVadis** afin d'apprécier régulièrement les **performances environnementales et sociales de ses fournisseurs**. En 2025, Lagardère a évalué **91 %** de la dépense fournisseurs à risques via EcoVadis ou des standards équivalents
- Si les chaînes de valeur sont globales, **l'approvisionnement local** est également privilégié. Les clients de Lagardère Travel Retail apprécient notamment la valorisation de l'identité de leurs destinations. En moyenne, **30 % des ventes** sont composés de produits à ancrage national





GOUVERNANCE

Valérie Hortefeux

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

Véronique Morali

Présidente du Comité d'Audit

Assemblée Générale Ordinaire / 5 mai 2026

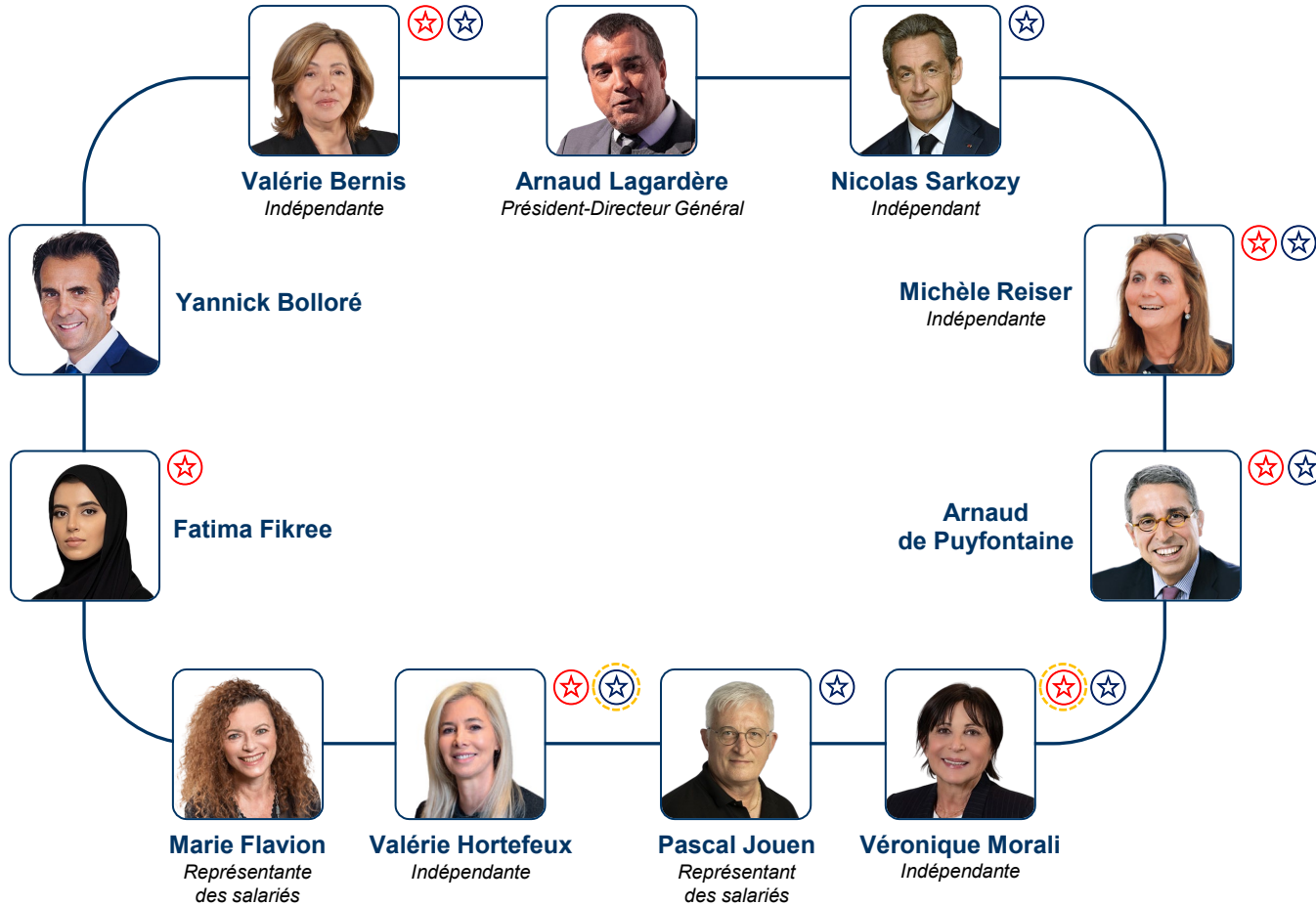


COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS



COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

11 administrateurs dont 2 administrateurs représentant les salariés



Membres du Comité d'Audit

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

Présidente de Comité

Chiffres clés 2025



61 ans
Âge moyen



55,5%
Féminisation du Conseil ⁽¹⁾



7
Nombre de réunions ⁽²⁾



98,7%
Taux d'assiduité



55,5%
Taux d'indépendance ^{(1)/(3)}

(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

Expertises du Conseil



82%
Expertise des métiers



55%
International



73%
Finance



73%
RSE



82%
Gouvernance, éthique et compliance



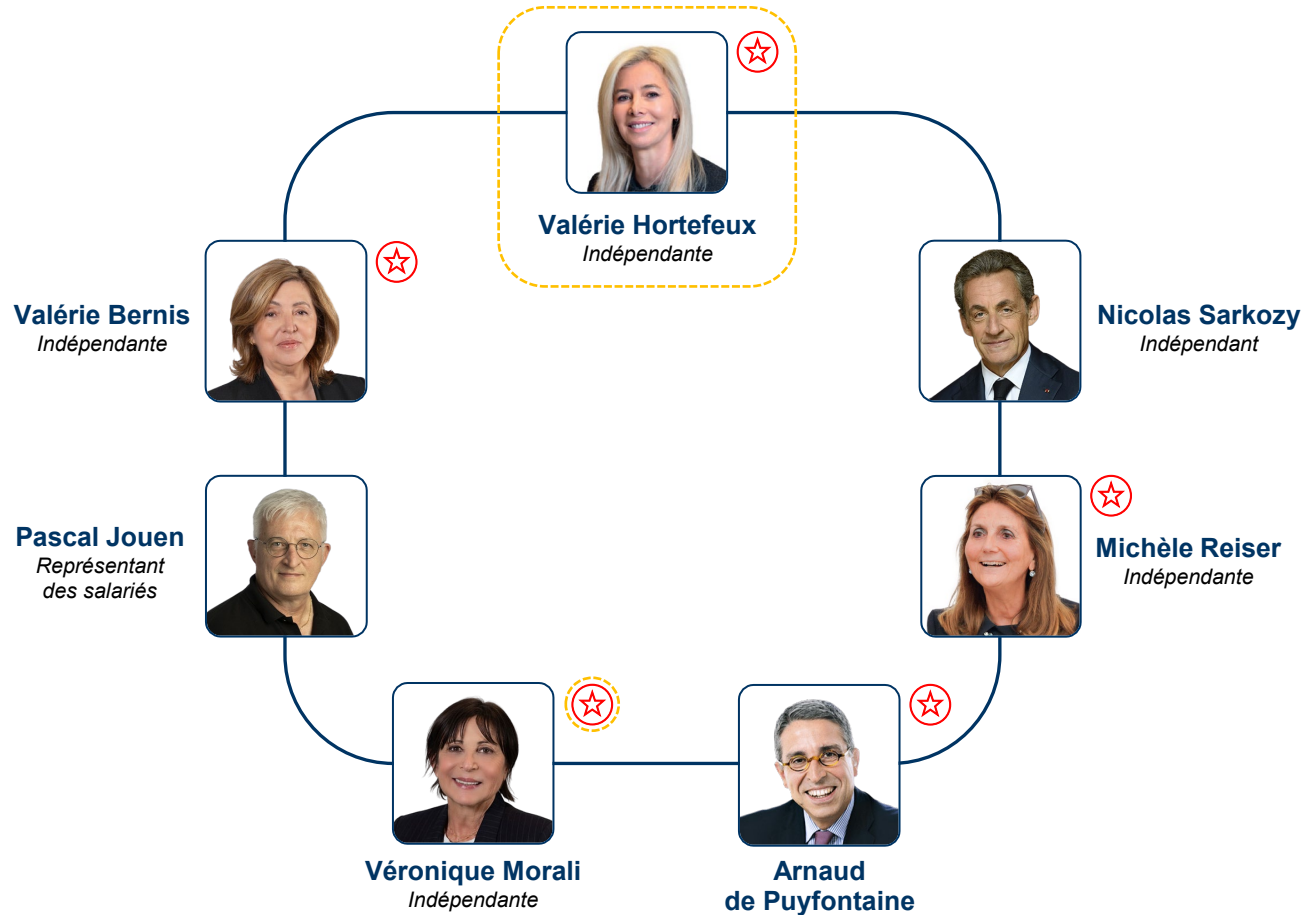
55%
Expérience de direction générale / instance dirigeante



36%
Digital et innovation

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

7 membres dont 5 administrateurs indépendants et 1 administrateur représentant les salariés



Membres du Comité d'Audit

Présidente de Comité

Chiffres clés 2025

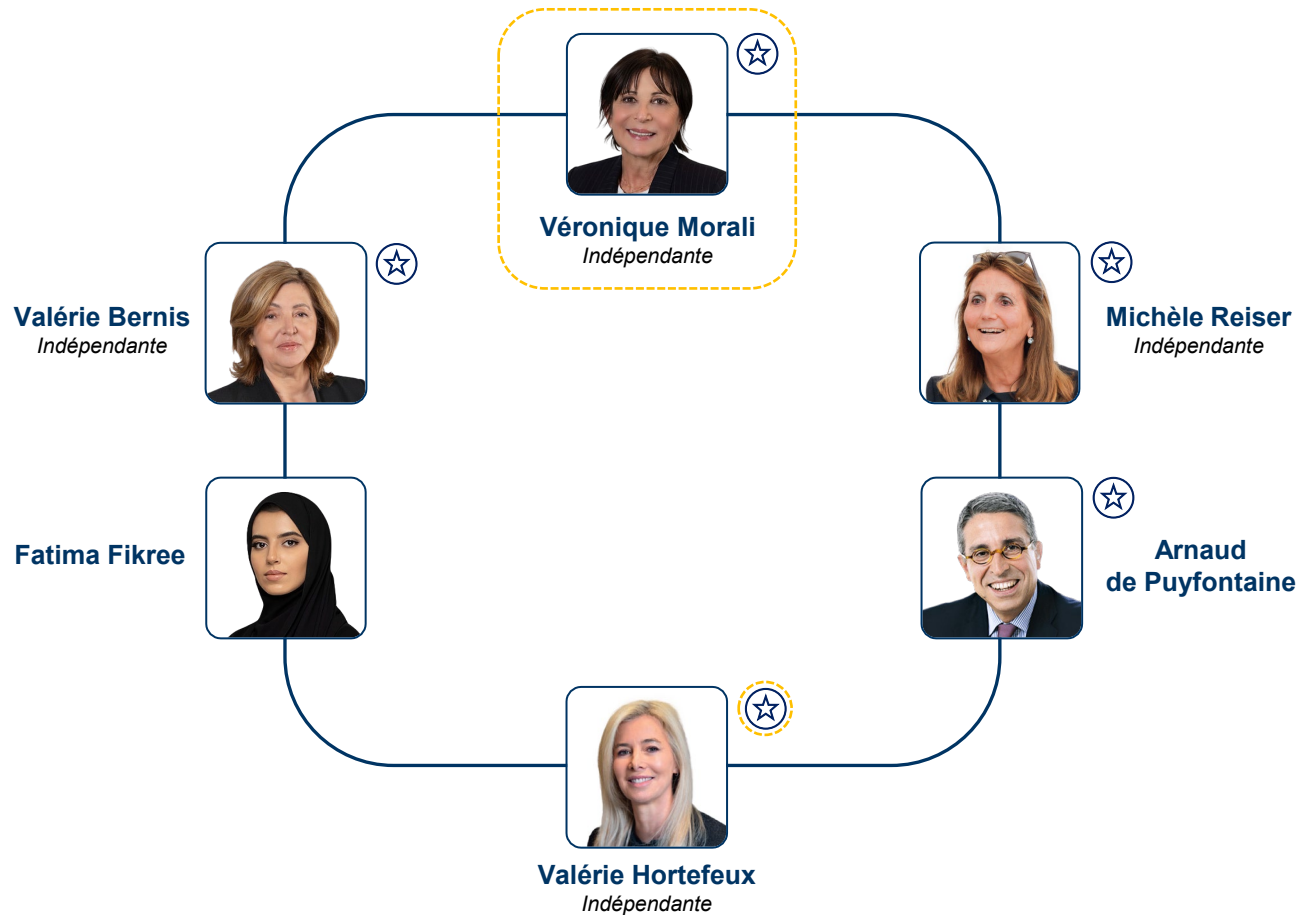
- 66,67 %** | Féminisation du Comité ⁽¹⁾
- 83,33 %** | Taux d'indépendance ^{(1)/(2)}
- 5** | Nombre de réunions
- 100 %** | Taux d'assiduité
- 1** | Présidente indépendante
- 1** | Membre représentant les salariés

(1) Hors représentant des salariés

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

COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

6 membres dont 4 administratrices indépendantes



Chiffres clés 2025



83,33 % | Féminisation du Comité



66,67 % | Taux d'indépendance ⁽¹⁾



6 | Nombre de réunions



100 % | Taux d'assiduité



1 | Présidente indépendante



100 % | Expertise financière

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



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



Présidente de Comité



TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS EN 2025



ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025

PRINCIPAUX TRAVAUX MENÉS

Travaux récurrents du Conseil

- Arrêté des **comptes annuels 2024 et semestriels 2025** et approbation des **rapports financiers**
- Approbation du **budget 2026**
- **Rémunérations** des mandataires sociaux
- Suivi de la **stratégie RSE** et approbation du **rapport de durabilité**

Travaux spécifiques du Conseil

- Nominations de **Mesdames Valérie Hortefeux et Michèle Reiser** en qualité d'administratrices indépendantes, en remplacement de Mesdames Virginie Banet et Laura Carrere
- **Modifications de la composition des Comités** d'Audit et des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
- Suivi de l'émission d'un **emprunt obligataire** et de la souscription d'un **emprunt Schuldschein**
- Revue des **enjeux de l'activité distribution de Hachette Livre France**
- Revue des **enjeux et des perspectives de l'activité Travel Retail**
- **Évaluation du Conseil d'Administration** par un cabinet indépendant
- Recommandation de **nommer Grant Thornton** en qualité de Commissaire aux Comptes, en **remplacement de Forvis Mazars** dont le mandat arrive à échéance

ACTIVITÉ DU COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE EN 2025

PRINCIPAUX TRAVAUX MENÉS

Travaux récurrents du Comité

- **En matière de développement durable**
 - Revue annuelle de la stratégie RSE du Groupe
 - Suivi du bilan 2024 et revue du rapport de durabilité (séance plénière)
- **En matière de rémunérations**
 - Rémunérations des mandataires sociaux
 - Livraison des plans d'actions gratuites et de performance 2022
- **En matière de gouvernance**
 - Examen de la composition du Conseil et de ses Comités spécialisés

Travaux spécifiques du Comité

- **Évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil** par un cabinet indépendant

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT EN 2025

PRINCIPAUX TRAVAUX MENÉS

Travaux récurrents du Comité

- Revue des **comptes sociaux et consolidés 2024 et semestriels 2025** et examen du **budget 2026**
- Revue des analyses des **dossiers d'engagements financiers** de Lagardère Publishing et de Lagardère Travel Retail
- Examen de l'exécution de la **convention d'assistance**
- Revue de la **cartographie des risques**, des résultats de la campagne d'auto-évaluation du **contrôle interne** et de l'avancement des **programmes de Compliance**
- Examen de l'activité de l'Audit interne et du **plan d'audit 2025**
- Revue de la **sécurité des systèmes d'information** du Groupe
- Revue du **rapport de durabilité** (séance plénière)
- Revue de la **politique fiscale**
- Revue des **litiges juridiques**

Travaux spécifiques du Comité

- Suivi de l'**appel d'offres des Commissaires aux Comptes** et recommandation sur la nomination de **Grant Thornton** en remplacement de Forvis Mazars
- Recommandation de **ne pas renouveler le mandat de Forvis Mazars** en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations de durabilité, et de **mettre fin au collège**



ÉVOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



COMMISSARIAT AUX COMPTES ET AUDIT DE DURABILITÉ

- **Nomination de Grant Thornton en qualité de Commissaire aux Comptes**
 - Le mandat de Commissaire aux Comptes de Forvis Mazars a atteint la **durée maximale autorisée par la réglementation européenne**. Conformément à cette réglementation, la société Grant Thornton, proposée à l'Assemblée pour lui succéder, a été sélectionnée à l'issue d'un **processus d'appel d'offres** mené sous la responsabilité du Comité d'Audit et du Conseil d'Administration

- **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**
 - À la suite de l'adoption en décembre 2025 de la **directive dite « Omnibus »** venant simplifier les obligations des émetteurs dans le cadre de l'émission du rapport de durabilité, le Conseil d'Administration **souhaite mettre fin au collège de Commissaire aux Comptes** en charge de la certification des informations de durabilité, laquelle continuera d'être assurée par **Deloitte & Associés** jusqu'à l'Assemblée Générale de 2027



RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Assemblée Générale Ordinaire / 5 mai 2026

RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

▪ **Certification des comptes sans réserve**

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

▪ **Observation**

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06, tel qu'exposé dans le paragraphe « 1. Généralités » de la note « Principes et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels

▪ **Point clé de l'audit**

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

Document d'enregistrement universel : pages 370 à 372

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

■ **Certification des comptes sans réserve**

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

■ **Points clés de l'audit**

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

(Document d'enregistrement universel : pages 373 à 375)

RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

- **Convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé**
 - Néant

- **Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**
 - Convention d'Assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources et ses avenants
 - Protocole d'accord relatif à Lagardère Radio SCA

(Document d'enregistrement universel : pages 376 à 377)

RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

▪ Mission d'assurance limitée

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

▪ Conformité aux ESRS

- Conclusion : aucune erreur, omission ou incohérence relevée
- Observation : néant
- Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière : modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité

▪ Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

- Conclusion : aucune erreur, omission ou incohérence relevée
- Observation : portant sur les incertitudes inhérentes aux méthodologies de collecte des données et d'estimation des émissions de gaz à effet de serre de scope 3, en particulier par la branche Lagardère Travel Retail
- Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière : information relative aux émissions de gaz à effet de serre et au plan de transition

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

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

(Document d'enregistrement universel : pages 146 à 148)



PRÉSENTATION ET VOTE DES RÉOLUTIONS

Assemblée Générale Ordinaire / 5 mai 2026

1^{re} RÉSOLUTION

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

2^e RÉSOLUTION

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

3^e RÉSOLUTION

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

4^e RÉSOLUTION

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

5^e 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**

6^e RÉSOLUTION

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

7^e RÉSOLUTION

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

8^e RÉSOLUTION

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

9^e RÉSOLUTION

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

10^e RÉSOLUTION

- **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**

11^e RÉSOLUTION

- **Pouvoirs pour les formalités**