



**PUBLICIS
GROUPE**

BROCHURE DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE 2024

29 MAI 2024 À 10H

133, AVENUE DES CHAMPS-ÉLYSÉES, 75008 PARIS
PUBLICISCINÉMAS





SOMMAIRE

PROFIL DU GROUPE	P. 04
MESSAGE DE MAURICE LÉVY	P. 06
MESSAGE DE ARTHUR SADOUN	P. 08
MODÈLE D'AFFAIRES	P. 10
CRÉATION DE VALEUR	P. 11
ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2023	P. 12
1. Chiffres clés 2023	P. 12
2. Commentaires sur l'exercice	P. 14
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR	P. 22
1. Gouvernance et ses évolutions	P. 22
2. Rémunération des mandataires sociaux	P. 42
3. Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire en matière financière	P. 44
4. Modalités de participation à l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2024	P. 46
ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 MAI 2024	P. 52
OBJECTIFS ET TEXTE DES RÉOLUTIONS	P. 54
PROJET DE STATUTS	P. 90
FORMULAIRE DE DEMANDE DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS	P.103
FORMULAIRE D'OPTION POUR LA E-CONVOCAION	P.105



Publicis Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing, de la communication et de la transformation digitale pour les aider à se différencier dans un monde de plus en plus compétitif.

Les clients sont au cœur du modèle du Groupe depuis son origine. Ils bénéficient d'une organisation par pays fluide et unifiée, d'une offre dynamique et disruptive en création, d'une expertise en média ciblée à grande échelle, ainsi que de compétences uniques en *data* et technologie pour leur permettre d'acquérir une connaissance fine de leurs consommateurs et de créer des canaux digitaux directs de dialogue avec les clients finaux.

Fondé à Paris en 1926, le Groupe est présent dans plus de 100 pays et rassemble plus de 103 000 collaborateurs.

En 2023

Revenu 14 802 M€

13 099 M€ Revenu net

Marge opérationnelle 2 363 M€

Taux de marge opérationnelle 18 %

1 767 M€ Résultat net courant (part du Groupe)

Bénéfice net courant par action dilué 6,96 €

Plus de 103 000 collaborateurs

Présent dans plus de 100 pays

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



MAURICE LÉVY

Président du Conseil de surveillance

Pour tout Conseil d'Administration ou de Surveillance, la Gouvernance de l'entreprise est sans doute le sujet le plus complexe à traiter et la décision à la fois la plus délicate et la plus difficile à prendre. Ce qui est vrai pour toute entreprise commerciale ou industrielle l'est encore davantage pour les « *people business* » de notre secteur et en particulier pour nous. L'histoire de la communication est encombrée de cas d'agences qui ont connu des déboires, voire un effondrement à la suite de mauvais choix de leurs dirigeants. C'est encore le cas dans les temps actuels.



**PUBLICIS EST UNE CATÉGORIE À PART ENTIÈRE
DANS LE MONDE DE LA COMMUNICATION
ET DE LA TECHNOLOGIE. UN ENTRE DEUX
QUI FAIT DE NOTRE GROUPE
LA SEULE « COMTECH » DU SECTEUR.**

La « *secret sauce* » du succès de Publicis repose sur trois ingrédients qu'il faut savoir doser et travailler de façon subtile, pour obtenir des performances qui ont été très régulièrement et depuis des décennies supérieures au marché, tant sur la croissance organique – à quelques rares exceptions près – que sur les marges opérationnelles.

D'une part, un ADN de l'innovation qui nous a permis de tous temps d'anticiper sur les courants sociaux ou sociétaux, les



**LE MOMENT ÉTAIT VENU DE CHANGER
NOTRE MODE DE GOUVERNANCE
ET DE REVENIR À LA FORMULE DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION EN NOMMANT
UN PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL À LA TÊTE
DE L'ENTREPRISE : ARTHUR SADOUN.**

techniques de communication ou du marketing, et plus tard les technologies, au point de faire de Publicis une catégorie à part entière dans le monde de la communication et de la technologie. Un entre deux qui fait de notre Groupe la seule « *comtech* » du secteur.

D'autre part, une culture faite de valeurs à la fois traditionnelles et très contemporaines qui nous conduit au dépassement de soi au service de nos clients, de leurs produits et de leurs performances avec des résultats avérés. Avoir Publicis à ses côtés, pour un client, c'est quasiment un actif qu'il pourrait mettre à son bilan.

Enfin, une grande continuité dans la ligne managériale depuis la création de l'entreprise il y a bientôt 98 ans, avec le Fondateur à la tête de l'entreprise pendant 60 ans, votre serviteur pendant 30 ans et Arthur Sadoun depuis sept ans et j'espère qu'il pourra poursuivre son œuvre pour encore une ou deux décennies... Cette longévité est un élément important mais pas le seul. Il y a une forme d'alchimie entre les dirigeants dans ces périodes de transition qui sont comme des passages initiatiques et font le vrai secret de la transmission, ainsi que cela a été démontré lorsque j'ai étroitement travaillé avec le fondateur de Publicis, ou avec Élisabeth Badinter, alors Présidente du Conseil, et plus récemment avec Arthur Sadoun, Président du Directoire.

J'ai évoqué l'anticipation comme une de nos qualités premières. C'est en réfléchissant à l'avenir du Groupe, à la nécessité de préserver ce bien précieux qu'est notre « *secret sauce* » que j'ai décidé que le moment était venu de changer notre mode de gouvernance et de revenir à la formule du Conseil d'Administration en nommant un Président-Directeur Général à



la tête de l'entreprise : Arthur Sadoun. C'est ce que j'ai proposé à notre Conseil de surveillance, qui s'est longuement et en plusieurs séances saisi de la proposition pour finalement conclure que c'était le bon choix, en considérant que le succès est une chose fragile, qu'il repose très largement sur les hommes et que les records réalisés par Arthur Sadoun sont spectaculaires dans un environnement particulièrement difficile. Veiller à préserver ce succès a paru être la chose essentielle et primordiale au Conseil dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, et particulièrement de nos actionnaires.



**AVOIR PUBLICIS À SES CÔTÉS,
POUR UN CLIENT, C'EST QUASIMENT UN ACTIF
QU'IL POURRAIT METTRE À SON BILAN.**

Certains pourraient objecter que la dissociation était une bonne chose et qu'il eut été préférable de la faire durer. Il est vrai qu'elle fut un vrai succès managérial à Publicis et que nous avons su au travers des années faire fonctionner la structure duale avec cette lente éducation de notre culture désormais profondément ancrée en nous. Les risques de mésentente, ou si vous préférez d'alchimie négative entre les personnes sont très grands (je le craignais pour le tandem que nous avons formé avec Arthur et c'est la raison pour laquelle j'avais beaucoup résisté avant d'accepter la Présidence du Conseil de surveillance) et c'est à mes yeux un risque supérieur à celui de la réunification des fonctions. D'autant plus que pour veiller à ce que cette réunification puisse fonctionner harmonieusement nous avons imaginé plusieurs éléments constitutifs d'un bon équilibre :

- une Vice-Présidente, Madame Élisabeth Badinter, qui depuis plus de trente ans suit assidûment tous les travaux du Groupe, de sa stratégie et qui reste vigilante sur tous les aspects fondamentaux de nos valeurs et de nos grands axes stratégiques ainsi que de l'intérêt de nos collaborateurs et de tous nos actionnaires ;
- un « *Lead Director* » ou Administrateur Référent, personnalité indépendante, de grande expérience managériale qui en



**J'AI LA CONVICTION PROFONDE
QUE C'EST LE BON MOMENT
POUR CHANGER, QUE C'EST LA BONNE DÉCISION
POUR LE GROUPE, SON AVENIR,
ET L'INTÉRÊT SUPÉRIEUR
DES CLIENTS, DES COLLABORATEURS
ET DES ACTIONNAIRES.**

outre présidera un « *executive meeting* » annuel où seront passées en revue avec le Comité Exécutif toutes les stratégies, y compris celles d'investissements et les principales actions opérationnelles ;

- des comités du Conseil, présidés pour les principaux par des Administrateurs indépendants, dans le respect du Code Afep-Medef.

Enfin, il faut rappeler que mon mandat en qualité de membre du Conseil de surveillance arrive à échéance à l'Assemblée Générale de 2025. J'aurais pu attendre cette échéance pour faire cette proposition. On connaît peu de Présidents, ayant encore toutes leurs capacités, prêts à réduire la durée de leur mandat. Si je le fais c'est que j'ai la conviction profonde que c'est le bon moment pour changer, que c'est la bonne décision pour le Groupe, son avenir, et l'intérêt supérieur des clients, des collaborateurs et des actionnaires. Cela me permettra aussi de continuer d'accompagner Arthur Sadoun tout le temps nécessaire dans un rôle différent, et également comme il sera proposé au Conseil d'Administration élu de présider un Comité mixte formé d'Administrateurs et d'exécutifs pour embrasser les questions décisives d'Innovation et de Prospective.

Fort de cette conviction j'appelle tous nos actionnaires à voter sans réserve le changement de statuts et la nomination des membres du Conseil.

Maurice Lévy

Président du Conseil de surveillance

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



ARTHUR SADOUN
Président du Directoire

Grâce à la vision de Maurice Lévy et aux efforts d'exécution remarquables de toutes nos équipes, Publicis s'est radicalement transformé au cours de la dernière décennie, passant de partenaire dans la communication de nos clients à partenaire essentiel dans leur transformation. Cela nous a permis, cette année encore, de faire la démonstration de la supériorité de notre modèle malgré un environnement macroéconomique toujours difficile.

En 2023, après deux années de croissance à deux chiffres, la croissance organique du revenu net du Groupe s'est établie à +6,3 %, dépassant non seulement celle des autres groupes de communication, mais aussi celle des cabinets de conseil en transformation digitale.

Cette surperformance est principalement due à notre positionnement unique mettant la *Data* d'Epsilon au cœur de Publicis Media et à notre dynamique continue en *new business* où nous sommes numéro 1 depuis 5 ans maintenant. Nos agences créatives ont confirmé leur résilience dans un contexte de coupes budgétaires affectant l'ensemble du secteur de la publicité classique. Publicis Sapient réalise une performance satisfaisante malgré l'attentisme de certains clients vis-à-vis de leurs projets de transformation digitale, situation qui affecte de manière générale tous les principaux acteurs du marché de la transformation numérique.

Outre sa surperformance en matière de croissance organique, le Groupe a enregistré des résultats records en termes de ratios financiers en 2023 avec un taux de marge opérationnelle de 18 % et un *free cash-flow* ajusté de 1,7 milliard d'euros,

les meilleurs de l'industrie. Ces résultats très solides nous permettent de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, un dividende de 3,40 euros par action, intégralement versé en numéraire, en hausse de 17 % et avec un taux de distribution de 49 %, soit le niveau le plus élevé de nos pairs.



**NOTRE ORGANISATION UNIQUE
EN PLATEFORME NOUS PERMET D'INVESTIR
DANS LE DÉVELOPPEMENT
DE NOS COLLABORATEURS ET DANS
L'ACCÉLÉRATION DE NOS CAPACITÉS
TECHNOLOGIQUES, EN PARTICULIER DANS
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, FAISANT
AINSI ÉVOLUER L'ORGANISATION DU GROUPE
VERS UN SYSTÈME INTELLIGENT.**

Notre organisation unique en plateforme nous permet d'investir dans le développement de nos collaborateurs et dans l'accélération de nos capacités technologiques, en particulier dans l'intelligence artificielle. Après avoir investi près de 9 milliards d'euros dans la *Data* et la technologie avec notamment les acquisitions de Sapient et d'Epsilon, nous investirons 300 millions d'euros supplémentaires au cours des trois prochaines années dans l'intelligence artificielle, tant sur le plan des talents que sur celui des technologies, faisant ainsi évoluer l'organisation du Groupe vers un Système Intelligent.

En 2023, nous avons également renforcé notre position de leader de l'industrie en matière d'ESG, comme en attestent les évaluations des principales agences de notation. De plus, à travers *Working with Cancer*, nous avons été rejoints par plus de 1500 grandes entreprises mondiales, organismes gouvernementaux et organisations caritatives dans notre combat pour éliminer la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail et mieux soutenir les collaborateurs atteints d'un cancer ou de maladies chroniques.

”

**EN 2023, NOUS AVONS
RENFORCÉ NOTRE POSITION
DE LEADER DE L'INDUSTRIE
EN MATIÈRE D'ESG.**

Avec un chiffre d'affaires de près de 15 milliards d'euros en 2023, en hausse de 35 % par rapport à 2019, Publicis a conforté sa position de numéro deux de l'industrie. Et pour la première fois, grâce à la confiance que vous nous témoignez, la capitalisation boursière de votre Groupe est la plus élevée du secteur. Je tiens à remercier chacune et chacun de nos collaborateurs pour leurs efforts extraordinaires en 2023. Comme vous pouvez le constater, grâce à eux, nous avons atteint de nouveaux sommets.

Nous abordons 2024 résolument confiants. Notre modèle nous permet d'anticiper une croissance organique comprise entre +4 % et +5 % en 2024 et de continuer à gagner des parts de marché sur nos concurrents. Parallèlement, votre entreprise continuera d'afficher les meilleurs ratios financiers du secteur avec une marge opérationnelle de 18 % et un *free cash-flow* avant variation du besoin en fonds de roulement compris entre 1,8 et 1,9 milliard d'euros.

Enfin, le changement de structure juridique qui sera soumis à votre vote, nous permettra, si vous le soutenez, de continuer à bénéficier du talent, de l'expérience et de l'énergie de Maurice Lévy au-delà de 2024.

”

**POUR LA PREMIÈRE FOIS,
LA CAPITALISATION BOURSIÈRE
DE VOTRE GROUPE
EST LA PLUS ÉLEVÉE DU SECTEUR.**

S'inscrivant dans la continuité, cette proposition vise à pérenniser notre modèle et permettra également de maintenir le tandem que Maurice Lévy et moi formons depuis sept ans qui a permis à Publicis de devenir la première valeur boursière de notre secteur. Avec votre soutien, elle permettra à votre entreprise d'aborder l'avenir sereinement dans une industrie en pleine mutation.

”

**LE CHANGEMENT DE STRUCTURE JURIDIQUE
NOUS PERMETTRA DE CONTINUER À BÉNÉFICIER
DU TALENT, DE L'EXPÉRIENCE ET DE L'ÉNERGIE
DE MAURICE LÉVY AU-DELÀ DE 2024.**

Je voudrais, pour conclure, remercier le Conseil de surveillance pour son soutien sans faille ainsi que nos clients et nos actionnaires pour leur confiance tout au long de notre transformation. Ensemble, nous avons pris des paris audacieux. Nous sommes passés par des moments difficiles mais après presque 100 ans d'existence, votre Groupe n'a jamais été aussi fort et confiant dans sa capacité à continuer son développement et créer de la valeur pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires.

Arthur Sadoun
Président du Directoire

MODÈLE D'AFFAIRES

UN MODÈLE UNIQUE POUR ACCÉLÉRER DANS UNE NOUVELLE ÈRE DU COMMERCE.

Deuxième groupe mondial de communication, Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication, du conseil stratégique à l'exécution. La stratégie du Groupe est d'être le partenaire privilégié de ses clients grâce à une approche intégrée leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur développement dans une nouvelle ère du commerce.

CAPITAUX & RESSOURCES

Humain

- 103 295 salariés
- 51,6 % de femmes



Intellectuel

- Créativité
- Media
- Data & Tech
- Commerce
- Solutions de Transformation Digitale et Marketing du Business
- Business Excellence pour les clients
- Partenariats avec des fournisseurs-clés



Bilan financier

- Total Actif du Bilan : 36,7 Mds €



Sociétal

- Ethique & conformité
- Engagement auprès des milieux économiques et sociaux
- Engagement dans les Communautés locales



Environnemental

- Transports limités
- Consommation énergétique améliorée
- Eco-conception accrues des campagnes et solutions digitales



EXPÉRIENCES UTILISATEURS CRÉATIVES ET OMNICAANALES

L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine des attentes des consommateurs, et sur un socle unique d'expertises, avec une créativité dynamique, diverse et disruptive, une offre performante en média ciblée à grande échelle, ainsi que des compétences uniques en Data et des solutions technologiques innovantes. Publicis Groupe veut aider ses clients à rester maître des données de leurs clients grâce à leurs propres canaux digitaux, et en établissant un dialogue direct et responsable avec chacune et chacun.

CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES

INDICATEURS-CLÉS 2023

ODD⁽¹⁾



Humain

- Marcel, au cœur de la formation des salariés et de leur parcours professionnel
- Bien-être au travail, prévention santé physique et mentale
- Déploiement du plaidoyer *Working With Cancer*

- 45 % de femmes au Conseil de surveillance
- 43 % de femmes parmi les dirigeants-clés
- 43,8 % de femmes à des rôles seniors
- 88 % de salariés ont reçu une formation
- 8 514 M€ de charges de personnel
- Women's Forum : 1 500 participants à Paris et 10 000 en ligne



Intellectuel

- Satisfaction client au cœur de l'approche «Power of One»
- Marketing responsable
- Expertises pointues
- Investissements en R&D applicative
- Partenariats avec des start-ups
- Évaluation RSE des fournisseurs

- 46 000 Talents en *Data* et *Tech*, Ingénieurs et Media
- A.L.I.C.E.⁽²⁾ : mesure de l'empreinte carbone des campagnes et pour +250 clients/marques
- Membre actif de plusieurs coalitions Unstereotype Alliance (*UN Women*), GARM (*Global Alliance for Responsible Media*) fondateur de *Once For All Coalition*
- 71 % des fournisseurs stratégiques Groupe en conformité avec le VMP⁽³⁾ ; + 105 nouveaux fournisseurs locaux auto-évalués dans P.A.S.S.⁽⁴⁾
- Vivatech : 130 000 participants à Paris et 11 000 start-up



Financier

- Meilleurs indicateurs financiers du secteur

- 14,8 Mds€ de revenu
- 13,1 Mds€ de revenu net
- 2 363 M€ de marge opérationnelle
- 1 767 M€ de résultat net courant⁽⁵⁾
- 1,8 Md€ de Free Cash Flow⁽⁶⁾ (avant variation du BFR)
- 3,40 € de dividende par action⁽⁷⁾



Sociétal

- Présence dans 100 pays
- 640 campagnes *pro bono* & actions de bénévolat
- Lutte pour la justice sociale

- 669 M€ d'impôts payés en 2023
- 48,3 M€ de valeur des activités sociétales (pro bono, bénévolat)
- 30 M US\$ investis pour soutenir les medias en faveur des minorités



Environnemental

- Objectifs SBTI : scénario à 1,5°C pour 2030 : réduction de 50 % des scopes 1, 2, et 3⁽⁸⁾
- Net Zero en 2040
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- Intensité carbone 2023 : 2,1 TeqCO₂ per capita (-29,7 % depuis 2019)
- Neutralité carbone sur Scopes 1 & 2 (après achats de RECs/GOs & CCVs)⁽⁹⁾
- ENR⁽¹⁰⁾ : 60 % en source directe
- A.L.I.C.E. calculateur carbone propriétaire applicable à toutes les activités du Groupe
- Membre actif de Ad Net Zero initiative sectorielle pour aligner les calculs d'émissions carbone



(1) ODD : Objectifs de développement durable des Nations-Unies. Publicis Groupe a retenu 9 des 17 objectifs pour lesquels le Groupe et ses filiales peuvent contribuer et avoir un impact positif (voir chapitre 4.4).

(2) A.L.I.C.E. : Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions, plateforme propriétaire.

(3) VMP : Vendor Management Program.

(4) P.A.S.S. : Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain. Plateforme propriétaire.

(5) Part du Groupe.

(6) Le Free Cash Flow publié pour 2023 est de 1 547 M€ après décaissement de 148 M€ au titre de l'accord de règlement Rosetta et après le paiement d'un impôt additionnel de 107 M€ réalisé en janvier 2023 relatif à 2022, en application de la législation américaine « Tax Cuts and Jobs Act » (TCJA) sur la capitalisation des dépenses du R&D.

(7) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024.

(8) Objectifs approuvés par SBTi (Science Based Targets Initiative) avec 2019 comme année de référence.

(9) RECs : Certificats d'énergies renouvelables ; GOs : Garanties d'origine ; CCVs : Crédits Carbone Volontaires.

(10) ENR : énergies Renouvelables en source directe.

ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE

1. CHIFFRES CLÉS 2023

Le revenu net du Groupe atteint 13 099 millions d'euros en 2023, en hausse de +4,2 % en publié.

La croissance organique est de +6,3 %.

La marge opérationnelle représente 18 % du revenu net et atteint 2 363 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 767 millions d'euros.

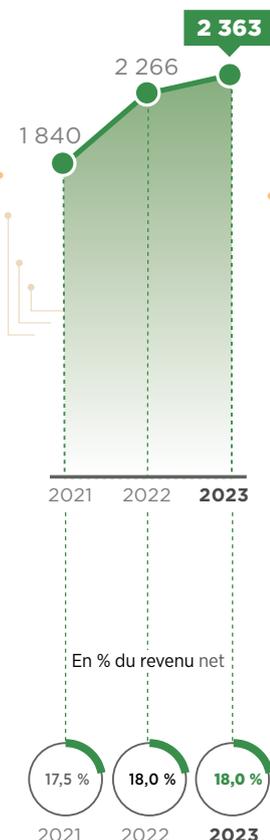
Le *Free Cash Flow* avant variation du besoin en fonds de roulement, retraité, s'établit à 1 802⁽¹⁾ millions d'euros.

REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE



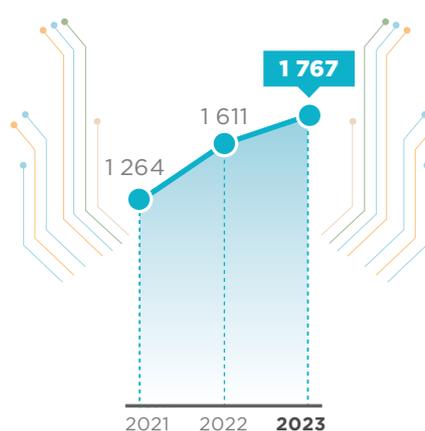
MARGE OPÉRATIONNELLE

En millions d'euros



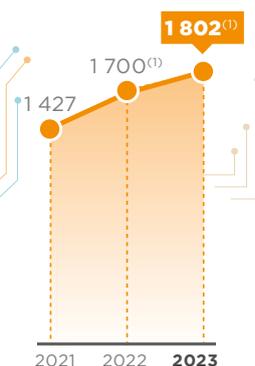
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE

En millions d'euros



FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR

En millions d'euros



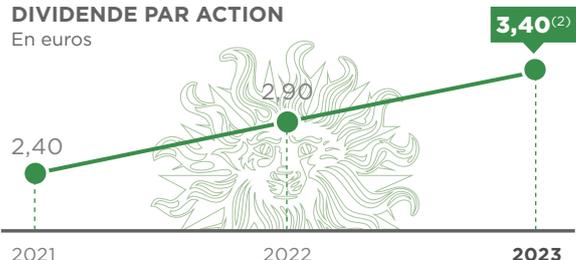
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ

En euros



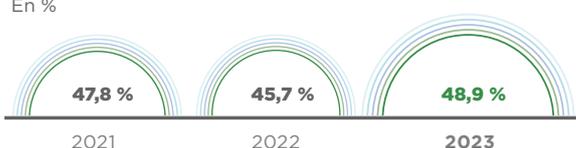
DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



TAUX DE DISTRIBUTION

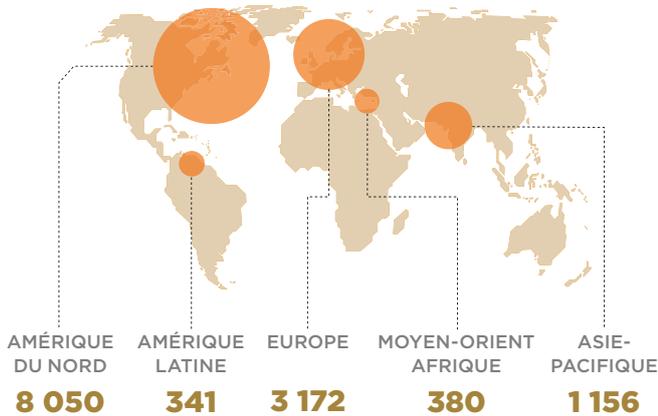
En %



(1) Le Free Cash Flow publié pour 2023 est de 1 547 M€ après décaissement de 148 M€ au titre de l'accord de règlement Rosetta et après le paiement d'un impôt additionnel de 107 M€ réalisé en janvier 2023 relatif à 2022, en application de la législation américaine « Tax Cuts and Jobs Act » (TCJA) aux États-Unis sur la capitalisation des dépenses de R&D. Le Free Cash Flow publié pour 2022 est de 1 807 M€ avant paiement de l'impôt TCJA pour 107 M€ en janvier 2023 au titre de 2022.

(2) Soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024.

RÉPARTITION DU REVENU NET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)



Malgré un contexte macroéconomique difficile en 2023, le Groupe a affiché une solide croissance organique, se démarquant avec un modèle permettant de gagner des parts de marché dans un contexte où les clients ont plus que jamais besoin d'un partenaire les aidant à se transformer dans un environnement exigeant et en constante évolution. Cette performance forte et constante sur l'année s'est reflétée notamment au travers du dynamisme du Média, qui a enregistré encore cette année une progression à deux chiffres. Ceci est également mis en évidence par la performance très solide des activités *Data & Tech*, avec une croissance organique d'Epsilon à +9,6% et une solide performance de Publicis Sapient à +3,2% dans un contexte de ralentissement du marché de la transformation numérique. Les activités Créatives démontrent quant à elles leur résilience avec une croissance *low-single digit* sur l'année.

En Amérique du Nord, la croissance organique est de +4,9 % en 2023. Compte tenu d'un effet de change négatif lié à l'évolution du taux du dollar par rapport à l'euro, la croissance publiée s'établit à +2,3 %. Les États-Unis affichent une croissance organique très solide de +5,0 % sur 2023 après une progression à deux chiffres l'an dernier.

En Europe, le revenu net est en hausse de +10,3 % en organique et de +10,2 % en publié, dont un très solide +10,4 % au Royaume-Uni, +5,2 % en France, +7,2 % en Allemagne et +16 % en Europe centrale et de l'Est. En excluant les activités d'affichage dans les transports et le Drugstore, la croissance organique en Europe s'élève à +9,0 %.

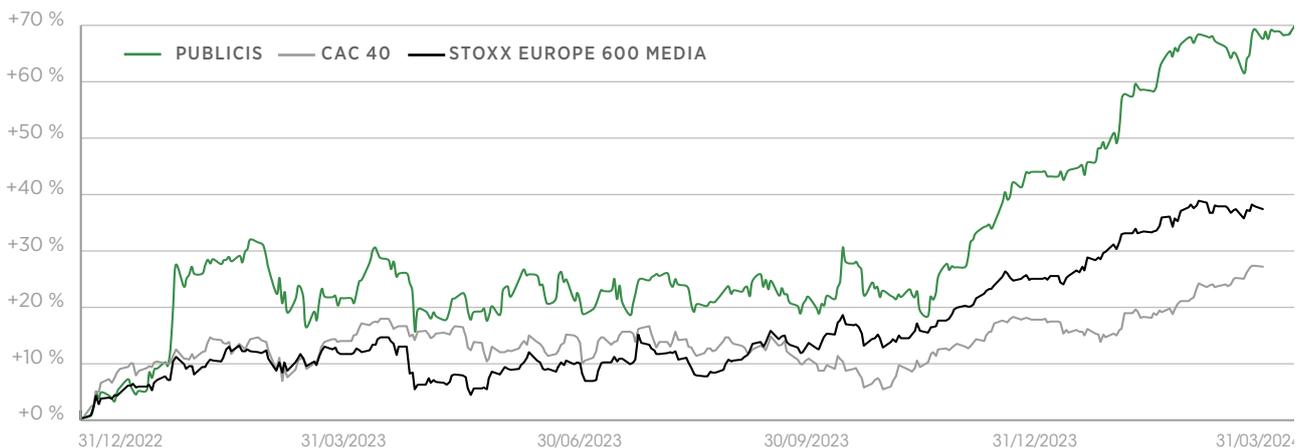
La région Asie-Pacifique a vu son revenu net croître de +2,9 % en organique et diminuer de 1,7 % en publié. La Chine a enregistré une croissance organique de +2,2 % malgré les conditions macroéconomiques difficiles tout au long de l'année.

Le revenu net de la région Moyen-Orient et Afrique a progressé de +12,4 % en organique et de +5,8 % en publié.

En Amérique latine, la croissance organique s'est établie à +8,9 % et le revenu net publié a augmenté de +18,0 %.

(1) Hors activités d'affichage dans les transports et le Drugstore.

ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2022 (en euros)



En 2023, les marchés boursiers ont enregistré de nouveaux records, avec une performance exceptionnelle de l'indice parisien (+16,5 %), dépassant la moyenne européenne. Le marché américain, fortement axé sur la technologie, a connu une nette progression, notamment le Nasdaq qui a affiché une hausse de 43,4 %, sa meilleure performance depuis 1999. Cette progression des indices boursiers s'explique par deux éléments macroéconomiques. La baisse de l'inflation, avec un repli confirmé tant en zone euro qu'aux États-Unis a incité les banques centrales à mettre en pause leur cycle de resserrement monétaire. Et la résistance de l'économie américaine qui malgré une hausse des taux d'intérêt directs

de la Réserve fédérale, a affiché une croissance annualisée se rapprochant des 5 % au troisième trimestre.

Le secteur a été porté par un environnement de taux et des perspectives économiques qui se sont améliorés au fil des mois. Publicis ressort comme la meilleure performance du secteur en 2023 avec une hausse de 41,4 % (vs +22 % pour le secteur Média). La surperformance est encore plus importante par rapport au secteur des top 5 agences qui n'a progressé que de +3 % sur l'année 2023 en dollars. Publicis est devenu en 2023 la première capitalisation boursière du secteur.

2. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS ET FAITS MARQUANTS

<i>En millions d'euros, à l'exception des données par action et des %</i>	2023	2022	2023 vs. 2022
DONNÉES EXTRAITES DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE			
Revenu net	13 099	12 572	+ 4,2 %
Revenu des coûts refacturables	1 703	1 624	+ 4,9 %
Revenu	14 802	14 196	+ 4,3 %
Marge opérationnelle avant amortissements	2 845	2 801	+ 1,6 %
<i>En % du revenu net</i>	21,7 %	22,3 %	- 60pdb
Marge opérationnelle	2 363	2 266	+ 4,3 %
<i>En % du revenu net</i>	18,0 %	18,0 %	0 pdb
Résultat opérationnel	1 740	1 767	- 1,5 %
Résultat net part du Groupe	1 312	1 222	+ 7,4 %
Bénéfice par action	5,23	4,87	+ 7,4 %
Bénéfice courant par action, dilué ⁽¹⁾	6,96	6,35	+ 9,6 %
Dividende par action	3,40 ⁽²⁾	2,90	+ 17,2 %
Free Cash Flow avant variation du BFR	1 547	1 807	- 14,4 %
Free Cash Flow avant variation du BFR, retraité	1 802 ⁽³⁾	1 700 ⁽³⁾	+ 6 %
DONNÉES EXTRAITES DU BILAN			
	31 12 2023	31 12 2022	
Total de l'actif	36 716	35 898	
Capitaux propres, part du Groupe	9 788	9 635	
Endettement financier net (trésorerie nette)	(909)	(634)	

(1) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, des charges de consolidation immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou moins-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des earn-outs, divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

(3) Le Free Cash Flow publié pour 2023 est de 1 547 M€ après décaissement de 148 M€ au titre de l'accord de règlement Rosetta et après le paiement d'un impôt additionnel de 107 M€ réalisé en janvier 2023 relatif à 2022, en application de la législation américaine « Tax Cuts and Jobs Act » (TCJA) aux États-Unis sur la capitalisation des dépenses de R&D. Le Free Cash Flow publié pour 2022 est de 1 807 M€ avant paiement de l'impôt TCJA pour 107 M€ en janvier 2023 au titre de 2022.

ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE ET PUBLICITAIRE

L'année 2023 s'est caractérisée par un ralentissement moins marqué que prévu et une inflation maîtrisée. La croissance de l'économie mondiale s'est établie à +2,6 %, alors que parallèlement, l'inflation a sensiblement diminué. Cela représente un léger ralentissement par rapport à 2022 (+2,8 %), mais est supérieur aux attentes du début de l'année passée (+1,7 %). Par géographie, la divergence entre les États-Unis (+2,4 %) et l'Europe (+0,5 %) est majeure, alors que la Chine (+5,2 %) a réaccélééré à la suite de la réouverture sanitaire de son économie fin 2022. L'année 2023 est marquée par un ralentissement du commerce mondial, en relation avec la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. À titre d'exemple, les importations et exportations chinoises ont baissé de 4 à 5 % et les exportations allemandes ont baissé de plus de 1 % en 2023. Par ailleurs, c'est l'évolution de la dépense publique qui est un facteur explicatif majeur de l'évolution de la croissance. Alors qu'aux États-Unis, la dérive des comptes publics avec l'*Inflation Reduction Act* stimule fortement l'économie, en Europe (zone Euro), la baisse de la dépense publique et des déficits pèse sur la conjoncture. Enfin, le marché du travail est demeuré extrêmement robuste dans toutes les zones analysées : le retour à l'emploi de centaines de milliers de travailleurs est devenu une des causes de la résilience économique. Dans la sphère monétaire, l'année 2023 est caractérisée par une réduction généralisée de l'inflation qui avait émergé au lendemain de la crise sanitaire et surtout avec le déclenchement de la guerre entre l'Ukraine et la Russie en février 2022. Les politiques monétaires restrictives, engagées dès mars 2022 par la Fed et juillet de la même année par la BCE, ont été efficaces. Au terme d'un cycle de hausse de taux très brutal, les taux d'inflation sont revenus en fin d'année 2023 entre 2 et 5 % environ dans les grands pays développés. Le prix des matières premières industrielles a baissé en 2023, en raison de l'affaiblissement de la demande. Le prix du pétrole a lui aussi baissé en dépit du conflit en cours au Proche Orient.

Aux **États-Unis**, la croissance du PIB est allée crescendo jusqu'au troisième trimestre 2023 (de +1,8 % à +2,9 %, en rythme annualisé, avant de fortement ralentir au dernier trimestre). Au total, la croissance a été positive de 2,4 %, soit une dynamique sensiblement plus forte que les attentes du début d'année (croissance limitée à 0,5 %, selon le consensus Factset). Parmi les principaux postes du PIB, la consommation des ménages a progressé de 2,2 %, les investissements des entreprises de 4,4 %. Cette résilience de la première économie mondiale est d'autant plus surprenante qu'elle a dû intégrer un niveau de taux d'intérêt sensiblement plus élevé qu'en 2022. Deux raisons essentielles expliquent un tel dynamisme économique : le déploiement de l'*Inflation Reduction Act* (d'une façon générale la hausse de la dépense publique), et la vitalité du marché de l'emploi. L'*Inflation Reduction Act*, voté en août 2022 par les parlementaires américains, est un ensemble de mesures dont l'objectif est de contribuer à la décarbonation des États-Unis. Il constitue en fait un dispositif de subvention considérable au bénéfice des entreprises et des ménages, et représente une enveloppe de près de 400 milliards de dollars sur plusieurs exercices. Au total, le déficit fédéral des États-Unis est passé de 1 365 milliards de dollars

en 2022 à 1 695,2 milliards de dollars en 2023, soit une hausse de 330,2 milliards de dollars. La vitalité du marché américain du travail est restée très grande quasiment toute l'année. Habituellement, le marché du travail est une conséquence de la conjoncture économique, mais il faut aujourd'hui considérer qu'il est devenu une cause de la croissance. Le retour à l'emploi de dizaines de milliers d'américains a ainsi contribué à dynamiser la croissance économique générale. L'économie américaine a ainsi créé près de 3 millions d'emplois en 2023, pour une population au travail de 164 millions environ fin 2022. Le taux de chômage a légèrement progressé, mais demeure à des niveaux très bas (3,7 % en fin d'année, contre 3,4 % en début d'année). En 2023, le combat de la Banque centrale des États-Unis contre l'inflation a été couronné de succès, après plusieurs hausses de taux (5,5 % pour le taux cible des fonds fédéraux en septembre). En effet, alors que l'inflation sur les biens de consommation a atteint 8 % en 2022, elle devrait être limitée à 4 % en 2023.

En **zone euro**, la conjoncture économique a subi un impressionnant coup d'arrêt, car la croissance est passée de 3,4 % en 2022 à 0,5 % en 2023. La dégradation a été progressive tout le long de l'année : les PIB trimestriels ont ralenti de 1,1 % au premier, à 0,1 % au quatrième. Au sein de la zone, le PIB de l'Allemagne a baissé de 0,2 %, alors que le PIB de la France, moins dépendante aux exportations, a progressé de 0,9 %, et celui de l'Italie, de 0,7 %. Ces données sont supérieures aux anticipations faites il y a une année, puisque les économistes attendaient une baisse du PIB de la zone euro en 2023. La trajectoire diamétralement opposée à celle des États-Unis, s'explique par une plus grande sensibilité aux exportations et une évolution défavorable de la dépense publique. Les exportations de la zone euro, qui avaient progressé de plus de 7,2 % en 2022, sont inchangées en 2023. De leur côté, les importations qui avaient augmenté de 8,1 % en 2022, ont baissé de 0,5 % en 2023 : la morosité du commerce mondial a touché de plein fouet l'économie de la zone euro, et notamment l'Allemagne. L'évolution de la dépense publique explique en partie la faible performance de l'économie de la zone. Le déficit public est ainsi passé de 3,6 % à 3,4 % du PIB, à l'opposé de la situation des États-Unis. Comme aux États-Unis, la dérive des prix (+8,4 % en 2022 pour l'indice européen harmonisé) a incité la BCE à augmenter son taux d'intérêt en 2023, qui a atteint 4,5 % en septembre pour le taux principal de refinancement. Comme aux États-Unis, l'inflation semble maîtrisée, même si elle demeure à un niveau légèrement plus élevé (5,5 % en 2023). Le marché de l'emploi a bien résisté à ce coup d'arrêt de la croissance, puisque le taux de chômage est marginalement remonté à 6,5 %, ce qui reste un taux particulièrement bas pour la zone euro.

Le PIB du **Royaume Uni** a connu une trajectoire proche de celle des pays de la zone euro, même si plus volatile. Son PIB devrait croître de 0,5 % en 2023, en fort ralentissement par rapport à 2022 (+4,3 %). Le repli du commerce mondial a affecté ses exportations (en baisse de 0,6 %, après une hausse de 9 % en 2022) et ses importations (en baisse de 1,4 %, après une forte hausse de 14,6 % en 2022). Comme en zone euro, le déficit des comptes publics a légèrement diminué, et est passé de 5,1 % à 4,9 % du PIB : la dépense publique a baissé de 0,2 %. Malgré la politique monétaire restrictive de la Banque d'Angleterre,

l'inflation demeure un sujet préoccupant Outre-Manche : elle reste à 7,4 % en 2023 contre 9,1 % en 2022.

La réouverture de **l'économie chinoise** décidée en décembre 2022, au terme d'une période « Zéro Covid », a permis un rebond important, puisque le PIB a crû de 5,2 % en 2023, après 3 % en 2022. C'est la consommation qui a le plus bénéficié de la réouverture sanitaire ; par exemple, les ventes au détail ont augmenté de 18 % en avril 2023 contre avril 2022, ou encore 12,7 % en mai. Le dernier chiffre connu des ventes au détail a atteint 10 % (novembre 2023). En revanche, le commerce extérieur a baissé d'une manière importante : les exportations sont en repli de 4,1 % en 2023, et les importations, de 5,3 %. L'inflation n'a pas connu le même retour que dans les pays occidentaux, puisqu'elle est restée confinée à 2 % en 2022, et qu'elle revient autour de zéro en 2023, avec un risque de déflation. L'économie chinoise est toujours affectée par une crise immobilière majeure.

Dans cet environnement macroéconomique incertain, le marché publicitaire a continué à progresser en 2023. Selon les prévisions de Zenith publiées en décembre 2023, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 874 milliards de dollars, en hausse estimée de 5,2 %. Bien que légèrement inférieure aux prévisions de juin 2023, la croissance de 2023 s'est maintenue à un niveau historiquement élevé, d'autant plus qu'elle fait suite à une hausse de 16 % en 2021 puis de 6 % en 2022.

CHIFFRES CLÉS DE PUBLICIS GROUPE

Dans un contexte complexe en 2023, le Groupe a continué à déployer ses services et ses produits grâce à un mix d'activité et un positionnement uniques, pour aider ses clients à transformer leur marketing et leur business model.

Cela a permis au Groupe d'enregistrer, en 2023, une nouvelle année record sur l'ensemble de ses indicateurs.

Le revenu net du Groupe s'est établi à 13 099 millions d'euros, et se compare à 12 572 millions en 2022, en hausse de 4,2 % en publié et de 6,3 % en organique.

La marge opérationnelle est ressortie à 2 363 millions d'euros, en hausse de 4,3 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 18,0 %, stable par rapport à 2022.

Le résultat net du Groupe a été de 1 312 millions d'euros, en augmentation de 7,4 % par rapport à 2022.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 10 des comptes consolidés) s'est établi à 1 767 millions d'euros, par rapport à 1 611 millions d'euros en 2022. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 6,96 euros, en hausse de 9,6 % par rapport à celui de 2022.

Au 31 décembre 2023, le bilan a fait ressortir une position nette de trésorerie de 909 millions d'euros, qui se compare à une trésorerie nette de 634 millions d'euros au 31 décembre 2022. L'endettement financier net moyen était de 432 millions d'euros en 2023, par rapport à 685 millions d'euros en 2022.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 est de 3,40 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 48,9 % et s'inscrit dans la politique de distribution du dividende, dont la fourchette s'établit entre 45 % et 50 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende se fera le 3 juillet 2024, intégralement en numéraire.

POLITIQUE ESG DU GROUPE EN 2023

Dans la perspective de l'entrée en vigueur en 2025 de la Directive Européenne dite CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) nécessitant de la part des entreprises un travail approfondi en matière de durabilité, Publicis Groupe a engagé en 2023 les chantiers internes permettant de préparer l'exercice de double matérialité requis, ainsi que le niveau de granularité attendu pour les 12 thématiques explicitées dans les ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*). La cartographie des risques ESG a été présentée au Comité d'Audit et au Comité ESG du Conseil de surveillance. L'exercice de double matérialité a été réalisé à l'issue d'une consultation des parties-prenantes clés (salariés, clients, investisseurs) ; il a porté sur les impacts matériels et les impacts financiers. Des groupes de travail internes ont été mis en place afin de préparer le nouveau format attendu du reporting de durabilité de l'année 2024.

La RSE a fait partie des thèmes discutés avec les salariés lors du quatrième séminaire interne Viva La Difference, qui a rassemblé virtuellement tous les collaborateurs du Groupe en décembre 2023 afin de faire le bilan de l'année et de se projeter sur 2024. Ce séminaire a permis de détailler les ambitions stratégiques du Groupe en matière d'intelligence artificielle et ses déclinaisons dans les différents métiers du Groupe. Une journée de tables rondes internes avec chaque région a suivi, afin de permettre au Top Management de répondre plus longuement à toutes les questions des salariés.

ENVIRONNEMENT & LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Les objectifs Climat du Groupe validés par SBTi (Science Based Targets Initiative) dessinent une trajectoire de réduction des émissions carbone de 50% d'ici 2030 (*Near-Term Target - Scopes 1+2+3*) et de 90 % d'ici 2040 (*Long-Term Target - Scopes 1+2+3*). Le Groupe reste aligné avec l'Accord de Paris et le scénario à 1.5 ° et continue de faire porter tous ses efforts sur la réduction drastique des émissions carbone. En matière d'énergies renouvelables en source directe, le Groupe progresse vers son objectif de 100 % avant 2030, en ayant atteint le palier 2023 avec 60 %.

La réduction de tous les impacts environnementaux reste la priorité absolue et différents travaux ont été engagés pour renforcer les leviers d'actions directs et indirects. Au regard des émissions carbone résiduelles et incompressibles, et pour anticiper les besoins futurs du Groupe pour atteindre le Net Zero à l'horizon 2040, Publicis Groupe a rejoint le Fonds pour la Nature de Mirova/Natexis. Le fonds soutiendra des projets consacrés à la protection et à la restauration de la nature avec des bénéficiaires associés pour la biodiversité et les

communautés. Ceci représente un engagement de 20 millions d'euros prévoyant la livraison des crédits carbone volontaires sur une quinzaine d'années.

Poursuivant les travaux réalisés en 2022 sur les risques climatiques, un chantier *ad hoc* a été mené en 2023 sur l'analyse des impacts sur la biodiversité avec l'appui d'un cabinet externe, permettant d'avoir une première estimation des impacts de l'entreprise.

SOCIAL, DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

La fin 2023 a été marquée par les attaques du Hamas en Israël où le Groupe compte quelques 440 salariés. La priorité absolue a été de veiller à la sécurité des équipes et de leurs proches, tout comme cela avait été le cas en février 2022 lors de l'invasion russe en Ukraine. Ces guerres bouleversent dramatiquement de nombreuses vies et nécessitent à chaque fois de mettre en place des dispositifs sur mesure pour aider nos salariés. En Ukraine, le Groupe a maintenu en 2023 le paiement des salaires des équipes locales, comme cela a été fait en 2022. Les donations faites par les collaborateurs et le Groupe à un fonds dédié aux salariés et leurs proches en Ukraine ont permis d'aider 32 familles depuis juillet 2022.

Fin 2023, le programme international *#WorkingWithCancer* lancé par le président du Directoire pour lutter contre le tabou du cancer au travail, a reçu l'adhésion de 1 500 entreprises, représentant plusieurs dizaines de millions de salariés dans le monde entier.

L'objectif du Groupe d'avoir 45 % de femmes en 2025 aux postes-clés de responsabilité du Groupe avec le point de passage à 43 % en 2023 est atteint. Aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Inde, et dans de nombreux autres pays, les efforts se sont poursuivis autour d'un recrutement plus ouvert et inclusif, notamment en faveur des jeunes éloignés de nos métiers avec plusieurs programmes, tels que le MCTP pour la quatorzième année aux États-Unis, ou Publicis Track en France. Les programmes de Diversité et Inclusion en place aux États-Unis ont été présentés au Comité ESG.

En matière de formation, la plateforme Marcel Classes a renforcé son accompagnement personnalisé des salariés avec le *Growth Dashboard*. En octobre 2023, l'organisation du travail a été précisée pour 2024, demandant à chacune et chacun d'être au bureau trois jours par semaine, afin de privilégier les relations interpersonnelles *in situ* et de favoriser une coopération spontanée en équipe.

Le programme interne *#WorkYourWorld*, permettant aux salariés de travailler pendant six semaines dans un pays ou une ville de leur choix, continue d'être plébiscité en 2023 : plus de 2 500 salariés en ont bénéficié (portant à plus de 4 000 le nombre de voyages effectués depuis le lancement du programme en janvier 2022) pour une durée moyenne de séjour de 29 jours.

Le 18^e *Global Meeting du Women's Forum for the Economy and the Society* s'est déroulé en novembre 2023 à Paris pendant deux jours, réunissant physiquement plus de 1 500 personnes et plus de 12 000 participants en ligne issus de 122 pays.

GOVERNANCE, ETHIQUE DES AFFAIRES ET MARKETING RESPONSABLE

L'outil propriétaire d'évaluation des impacts des campagnes et projets clients A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*) a été enrichi pour affiner les calculs liés aux différents métiers du Groupe, et il a été certifié e-accessible. En 2023, ce calculateur carbone propriétaire a été utilisé pour +250 marques/clients dans 30 pays. Parallèlement, le Groupe poursuit sa participation aux différents travaux sectoriels, dans les pays et au plan international, notamment ceux conduits par *Ad Net Zero*, visant à homogénéiser les méthodologies de calcul de l'empreinte carbone de nos métiers, notamment les médias.

L'objectif du Groupe demeure de faire progresser les pratiques et standards professionnels en faveur de l'inclusion et de la réduction des impacts environnementaux. Le niveau de maturité des agences françaises est un exemple de mobilisation ; Publicis France maintient sa position de leader avec 11 agences certifiées « *RSE Actives* » par l'interprofession française en partenariat avec l'Afnor.

Aux États-Unis, la *OnceForAllCoalition* initiée par Publicis Media comprend plus de 70 partenaires actifs dont plus de 30 marques et annonceurs, tous mobilisés en faveur de médias et contenus innovants s'adressant à des populations sous-représentées ou minorités. Les annonceurs ont ainsi accru de 50 % leurs investissements en direction de ces publics au cours de l'année.

Les questions d'éthique des affaires sont partie intégrante des métiers du Groupe et leur objectif vise à former tous les salariés pour maintenir nos standards élevés dans des domaines fondamentaux que détaille notre Code d'éthique Janus comme la lutte contre la corruption, la protection des données et la sécurité des systèmes d'information. Enfin, le Groupe a été évalué 958/1000 par Cybervadis, illustrant une amélioration continue liée notamment à une coopération efficace entre les équipes GDPO (*Group Data Protection Officer*) et les équipes de sécurité GSO (*Global Security Office*).

En matière de notation externes ESG, Publicis Groupe termine 2023 en tête de son secteur chez 8/10 des principales agences de notation et l'entreprise fait partie de plusieurs indices ESG comme le DSJI Europe et DJSI World.

ACQUISITIONS ET CESSIONS

En 2023, Publicis a annoncé l'acquisition de Practia, une entreprise technologique indépendante basée à Buenos Aires et parmi les leaders des services de transformation digitale en Amérique latine. Avec ses 1 200 professionnels expérimentés, Practia permet à Publicis Sapient de pénétrer le marché latino-américain, tout en établissant les bases d'une plateforme de production de proximité pour renforcer les services proposés à sa clientèle nord-américaine.

Publicis a également finalisé l'acquisition de Publicis Sapient AI Labs, une joint-venture innovante de recherche et développement en intelligence artificielle (IA) lancée en 2020 en partenariat entre Publicis Sapient, Elder Research et Tquila. Cette acquisition renforcera encore les capacités de Publicis

Sapient en matière de données et d'IA et permettra à l'entreprise de développer des solutions innovantes dans tous les secteurs sur un large éventail d'applications telles que l'IA générative, le traitement du langage (NLP), la vision par ordinateur et les systèmes autonomes.

En transformation digitale, le Groupe a acquis Corra, basé à New-York, un leader du *e-commerce* reconnu par Adobe comme l'une des meilleures entreprises de commerce en Amérique du Nord. Corra renforcera l'expertise existante de Publicis Sapient dans les solutions de commerce, notamment Adobe Commerce, tout en étendant l'offre de Publicis Sapient sur le commerce digital et omnicanal. L'acquisition de Corra va permettre à Publicis Sapient de conforter sa position de leader mondial sur l'ensemble de la suite de produits Adobe, tout en renforçant ses capacités de premier plan.

En juin 2023, Publicis et Carrefour ont annoncé le lancement de leur *joint-venture* Unlimitail, pour répondre à la demande croissante du *Retail media* en Europe continentale, Brésil et Argentine. Unlimitail s'associe avec des distributeurs et des marques, portant à une dimension inégalée, l'expertise et le potentiel de connexion du *Retail media* dans ces régions. Unlimitail est basé sur les technologies les plus avancées, « *CitrusAd powered by Epsilon* », et la connaissance la plus approfondie de Carrefour sur le secteur de la grande distribution. Unlimitail a déjà converti ses 13 premiers partenaires, représentant à eux seuls plus de 120 millions de clients fidèles.

Enfin en décembre, le Groupe a annoncé le lancement de PS Hummingbird, une *joint-venture* avec Tquila pour renforcer les offres d'IA générative de Publicis Sapient. PS Hummingbird fonctionne comme une entité indépendante et offre des services de bout en bout, y compris la stratégie et la planification, l'expérience utilisateur et la conception des processus, l'analyse des données, la mise en œuvre, les tests, la formation et un accompagnement à long terme.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2023 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 194 millions d'euros, incluant 71 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix.

En janvier 2024, Publicis Groupe Singapour a annoncé l'acquisition de AKA Asia, l'une des principales agences de communication intégrée de Singapour. Fondé en 2009, AKA est un acteur respecté en Asie du Sud-Est et a été récompensé à de nombreuses reprises pour ses campagnes de communication innovantes. Cette acquisition permettra à Publicis Groupe d'étendre et de diversifier ses capacités sur le marché, tout en renforçant son offre en matière de communication stratégique, de relations publiques et d'influence. AKA rejoint le pôle régional Influence du Groupe.

Puis en mars, Publicis Sapient a annoncé l'acquisition de Spinnaker SCA, une société de services spécialisée dans la supply chain qui fournit des conseils en matière de stratégie, de planification et de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Fondée en 2002 et basée à Boulder aux États-Unis, Spinnaker SCA renforcera les capacités et les compétences de Publicis Sapient en matière de supply chain notamment dans l'analyse de données assistées par l'intelligence artificielle et le machine learning, l'utilisation de jumeaux numériques, la gestion des usines et de la logistique et plus largement tous les services numériques de la chaîne d'approvisionnement. Spinnaker SCA permettra à Publicis Sapient d'offrir des solutions agiles à ses clients afin d'optimiser leurs chaînes d'approvisionnement dans le cadre de leur transformation numérique.

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

REVENU NET

Le revenu net de Publicis Groupe en 2023 est de 13 099 millions d'euros, en hausse de 4,2 % par rapport à 12 572 millions d'euros en 2022. Les variations de taux de change sur l'exercice ont eu un effet négatif de 340 millions d'euros et les acquisitions (nettes de cession) ont contribué pour 100 millions d'euros au revenu net.

La croissance organique s'élève à + 6,3 % en 2023 par rapport à 2022. Cela implique une croissance organique de + 21 % par rapport à 2019. Cette performance forte et constante en 2023 s'est reflétée dans chacune des activités du Groupe.

Le Média enregistre une croissance à deux chiffres bénéficiant à la fois de gains de parts de marché et d'une croissance organique chez les clients existants. Les activités de *Data* et *Tech* ont affiché une croissance très solide dans l'ensemble. D'une part, malgré un contexte de ralentissement du marché de la transformation numérique qui affecte les principaux acteurs, Publicis Sapient enregistre une solide croissance organique de + 3,2 %. D'autre part, la performance d'Epsilon s'est accélérée pour atteindre une croissance organique de + 9,6 % soutenue par une forte demande dans le domaine de la gestion des *first party data*. Les activités Créatives démontrent leur résilience avec une croissance organique à un chiffre pour l'année.

MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

L'EBITDA s'établit à 2 845 millions d'euros en 2023, contre 2 801 millions d'euros en 2022, soit une hausse de 1,6 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 21,7 % du revenu net.

Les charges de personnel atteignent 8 514 millions d'euros en 2023, en hausse de 3,7 % contre 8 211 millions d'euros en 2022. Elles représentent 65,0 % du revenu net sur l'année, contre 65,3 % en 2022. Les coûts fixes de personnel s'établissent à 7 531 millions d'euros et représentent 57,5 % du revenu net contre 56,5 % en 2022. Par ailleurs, le coût des *free-lances* a diminué de 124 millions d'euros en 2023, et représente 332 millions d'euros, soit moins de 1 % du revenu net, en augmentation par rapport à 82 millions d'euros en 2022.

Les autres coûts s'élèvent à 2 222 millions d'euros en 2023 et se comparent à 2 095 millions d'euros en 2022. Ce poste représente 17,0 % du revenu net à comparer à 16,7 % en 2022. Ils incluent :

- Les autres charges opérationnelles (hors coûts refacturables et dotation aux amortissements), à hauteur de 1 740 millions d'euros, qui se comparent à 1 560 millions d'euros l'an dernier. Ces coûts représentent 13,3 % du revenu net contre 12,4 % en 2022 ;
- Les dotations aux amortissements, à hauteur de 482 millions d'euros en 2023, en baisse de 53 millions d'euros ou 10 % par rapport au niveau de l'an dernier (535 millions d'euros). Cette réduction reflète la consolidation du parc immobilier ainsi qu'une augmentation de la part des dépenses du Groupe en SaaS passées directement en charges.

En conséquence, la marge opérationnelle s'établit à 2 363 millions d'euros, en hausse de +4,3 % par rapport à 2022. Le taux de marge ressort ainsi à 18,0 %, stable par rapport à 2022.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 19,0 % pour l'Amérique du Nord, 17,7 % pour l'Europe, 19,0 % pour l'Asie-Pacifique, 6,7 % pour l'Amérique latine et 8,7 % pour la région Moyen-Orient et Afrique.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 268 millions d'euros pour l'année, en baisse de 19 millions d'euros par rapport aux 287 millions d'euros de 2022.

Les pertes de valeur s'élèvent à 153 millions d'euros (109 millions d'euros en 2022), et concernent essentiellement le plan de consolidation immobilière « *All in One* », qui engendre une réduction du nombre de sites, tout en permettant une meilleure collaboration entre les équipes.

Par ailleurs, les autres charges et produits non courants représentent une charge de 202 millions d'euros en 2023 (contre une charge de 103 millions d'euros en 2022), incluant principalement une charge de 203 millions d'euros au titre de l'accord de règlement Rosetta. Un accord de règlement a été conclu entre les procureurs généraux des 50 États américains, le district de Columbia et certains territoires des États-Unis, concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta pour le compte de fabricants d'opioïdes, mettant un terme à près de trois années de discussions. Dans le cadre de cet accord, à la suite du règlement de 343 millions de dollars aux États, Publicis Health a été remboursé à hauteur de 130 millions de dollars par ses assureurs. Par conséquent, le Groupe a comptabilisé une provision non récurrente de 213 millions de dollars avant impôts au quatrième trimestre 2023, ainsi qu'une charge de 7 millions de dollars due aux procureurs généraux au titre des coûts d'investigation et autres coûts divers. Au total l'impact avant impôts de cet accord de règlement est une charge non courante de 220 millions de dollars, soit 203 millions d'euros. La conclusion de cet accord, dans lequel les procureurs généraux ont explicitement reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health, n'est en aucun cas une reconnaissance de faute ou de responsabilité.

Le résultat opérationnel s'élève à 1 740 millions d'euros en 2023, contre 1 767 millions d'euros en 2022.

AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat financier, composé du coût de l'endettement net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 21 millions d'euros en 2023, en hausse par rapport à une charge de 117 millions d'euros l'an dernier.

D'une part, le coût net sur endettement financier est un produit de 78 millions d'euros en 2023 (contre une charge de 17 millions d'euros en 2022). Il inclut une charge de 99 millions d'euros d'intérêts sur l'endettement brut liés principalement à l'acquisition d'Epsilon (102 millions d'euros en 2022), partiellement compensée par des produits financiers pour 178 millions d'euros, en hausse par rapport à 85 millions d'euros en 2022 compte tenu de taux d'intérêt plus élevés rémunérant les positions de trésorerie.

D'autre part, les autres charges et produits financiers représentent une charge de 99 millions d'euros en 2023, et comprennent notamment 79 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives ainsi qu'un produit de 1 million d'euros de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement. En 2022, les autres charges et produits financiers représentaient une charge de 100 millions d'euros, incluant notamment 87 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et un produit de 9 millions d'euros de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement.

La réévaluation des *earn-outs* a conduit à constater un produit de 12 millions d'euros, à comparer à une charge de 2 millions d'euros en 2022.

La charge d'impôt est de 415 millions d'euros, correspondant à un taux effectif d'impôt sur 2023 de 24,1 %. En 2022, elle représentait 431 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 24,8 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est un produit de 6 millions d'euros, contre un produit de 5 millions d'euros en 2022.

La part des intérêts minoritaires dans le résultat net est un produit de 10 millions d'euros en 2023 (non significatif en 2022).

Au total, le résultat net part du Groupe est un bénéfice de 1 312 millions d'euros en 2023, en hausse de 7,4 % par rapport à 1 222 millions d'euros en 2022. Le bénéfice par action est de 5,23 euros en 2023, en hausse de 7,4 % comparé à 4,87 euros en 2022.

SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

FREE CASH-FLOW

Le *free cash-flow* du Groupe publié, avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR), s'établit à 1 547 millions en 2023. Cela inclut 2 éléments de sortie de cash non récurrents :

- **Au niveau des impôts payés** : en janvier 2023, le Groupe a procédé au versement d'un montant additionnel de 107 millions d'euros au titre de l'exercice fiscal 2022 (110 millions d'euros avec le taux de change USD/EUR de 2022), reflétant la mise en place du « *Tax Cuts and Jobs Act* » (TCJA) aux États-Unis, qui a été confirmé fin décembre 2022. Ce changement de législation fiscale requiert la capitalisation et l'amortissement

des dépenses de R&D aux États-Unis sur cinq ans et n'a pas d'impact sur le taux effectif d'impôt. En incluant ce paiement additionnel, le *free-cash* du Groupe s'établissait à 1 700 millions d'euros en 2022. Ce paiement explique une partie de l'augmentation de l'impôt payé pour 239 millions d'euros qui passe de 430 millions en 2022 à 669 millions en 2023.

● **Accord de règlement Rosetta** (cf. Autres charges et produits non récurrents) : Le Groupe a décaissé 213 millions de dollars correspondant aux montants payés 2023 sur un compte séquestre alloué aux États, aux territoires des États-Unis et au district de Columbia (343 millions de dollars), compensés par des remboursements d'assurance à hauteur de 130 millions de dollars. Après impôts, cette charge non récurrente correspond à un décaissement de 160 millions de dollars, soit 148 millions d'euros. Après retraitement de l'impact cash de cet accord, le *free cash-flow* du Groupe s'établirait à 1 695 millions d'euros en 2023, en ligne avec la *guidance* du Groupe proche de 1,7 milliard d'euros.

Les remboursements de dettes locatives et les intérêts y afférents s'élèvent à 423 millions d'euros en 2023, à un niveau comparable à celui de 2022 à 404 millions.

Les intérêts financiers nets constituent un encaissement de 93 millions d'euros, contre un décaissement net de 17 millions d'euros en 2022, reflétant une rémunération plus élevée des positions de trésorerie.

Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 178 millions d'euros, en diminution de 16 millions d'euros par rapport aux 194 millions d'euros de 2022.

Après retraitement des éléments non récurrents, le *free cash-flow* du Groupe avant variation du besoin en fonds de roulement s'établirait ainsi à 1 802 millions d'euros, en amélioration de 102 millions d'euros par rapport à celui de 2022 à 1 700 millions d'euros, sur une base comparable.

CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT NET

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 9 635 millions d'euros au 31 décembre 2022 à 9 788 millions d'euros au 31 décembre 2023, sous l'effet des éléments suivants :

- (+) Résultat net 2023 : 1 312 millions d'euros.
- (-) Autres éléments du résultat global nets d'impôts : 341 millions d'euros.
- (-) Dividendes : 726 millions d'euros.
- (+) Rémunérations fondées sur des actions, nettes d'impôts : 102 millions d'euros.
- (-) (Achats)/Ventes d'actions propres : 189 millions d'euros.
- (-) Autres éléments : 5 millions d'euros.

Les intérêts minoritaires sont négatifs à hauteur de 40 millions d'euros, contre 35 millions au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, le Groupe présentait une position de trésorerie nette de 909 millions d'euros, à comparer à une trésorerie nette de 634 millions d'euros au 31 décembre 2022.

La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'est élevée à 432 millions d'euros, contre 685 millions d'euros en 2022.

La dette brute du Groupe, s'élève à 3 341 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 3 982 millions d'euros au 31 décembre 2022, composée à 77 % d'échéances à plus d'un an.

La dette financière, après prise en compte des *swaps* de taux d'intérêt relatifs aux Eurobond, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (98 % de la dette brute hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires), dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2023 a été de 2,9 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2023 par devise (après *swaps* de change) est la suivante : 2 633 millions d'euros libellés en dollars américains, 672 millions d'euros libellés en euros, et 36 millions d'euros libellés en autres devises.

PUBLICIS GROUPE S.A. (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 87 millions d'euros en 2023, contre 91 millions en 2022. Il comprend le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe, pour un montant de 29 millions d'euros (contre 24 millions d'euros en 2022) et des refacturations et autres produits pour 58 millions d'euros (contre 67 millions en 2022), la majeure partie de ces derniers éléments n'ayant pas d'impact au niveau du résultat de la Société, car ayant une contrepartie au niveau des charges d'exploitation.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 80 millions d'euros en 2023 contre 87 millions d'euros l'année précédente.

En conséquence, le résultat d'exploitation s'établit à 7 millions d'euros en 2023, contre 4 millions en 2022.

Les produits financiers s'établissent à 916 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 95 millions d'euros l'année précédente. Cette forte augmentation est liée aux dividendes perçus remontés par les filiales en 2023.

Les charges financières s'élèvent à 135 millions d'euros en 2023, contre 69 millions d'euros l'année précédente. Cette évolution est liée à l'augmentation de la charge d'intérêt relative au *cash-pool* du Groupe.

Le résultat courant avant impôts est ainsi un bénéfice de 788 millions d'euros pour l'année 2023, contre un bénéfice de 29 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel n'est pas significatif en 2023 et se compare à une perte de 4 millions d'euros en 2022.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 12 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2022), provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 800 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre un bénéfice de 31 millions au 31 décembre 2022.

REVENU DU PREMIER TRIMESTRE 2024

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 11 avril 2024.

Le revenu net de Publicis Groupe pour le premier trimestre 2024 est de 3 230 millions d'euros, en hausse de + 4,9 % comparé à 3 079 millions d'euros en 2023. Les effets de la variation des taux de change ont un impact négatif de 29 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont une contribution positive sur le revenu net à hauteur de 18 millions d'euros. La croissance organique est de + 5,3 %.

Le revenu net en **Amérique du Nord** au premier trimestre 2024 est en hausse de + 3,6 % en publié, incluant un effet négatif lié à l'évolution du taux de change euro dollar. La croissance organique est de + 4,8 %. Aux **États-Unis**, la croissance organique s'établit à + 5,0 %. Les activités Média et Epsilon contribuent fortement à la croissance ce trimestre, confirmant la force de notre offre intégrée dans cette géographie où notre modèle est le plus avancé. Le Média affiche une croissance organique à deux chiffres. La performance *high-single digit* d'Epsilon est alimentée par les activités *Digital Media* et *Data*. Publicis Sapient affiche une croissance organique de + 2,2 % après + 8 % au premier trimestre de l'année dernière, ce qui représente une amélioration séquentielle par rapport au quatrième trimestre 2023. Les activités de Création sont globalement stables.

Le revenu net en Europe est en hausse de + 6,7 % en données publiées, et en hausse de + 6,1 % en organique. La croissance organique au Royaume-Uni est légèrement positive. La croissance à deux chiffres des activités Média et de Création dans le pays compense la baisse de Publicis Sapient ce trimestre, qui fait face à une base de comparaison très élevée au premier trimestre 2023. La croissance organique en France s'établit à + 9,4 %, principalement tirée par une croissance *high-single digit* de Média et par Publicis Sapient, qui réitère ce trimestre une croissance à deux chiffres. L'Allemagne enregistre une croissance de + 4,9 % en organique, principalement portée par une croissance à deux chiffres de Média. La performance de l'Europe centrale et de l'Est est très solide à + 21,2 % en organique. La région a bénéficié du démarrage de nouveaux contrats pour des clients mondiaux dans le Média et la Production.

Le revenu net de la région Asie-Pacifique est en hausse de + 6,4 % en publié, et en hausse de + 6,2 % en organique. La Chine enregistre une forte performance de + 6,7 % en organique grâce à des gains de new business en Média. L'Asie du Sud-Est affiche une croissance à deux chiffres tirée par la Malaisie et l'Indonésie, ainsi que par la Thaïlande. L'Australie enregistre une croissance organique globalement stable pour le trimestre.

La région Moyen-Orient et Afrique enregistre une croissance de + 2,3 % en publié, et de + 4,0 % en organique. La croissance organique est principalement portée par la Création, notamment aux Émirats arabes unis.

En Amérique latine, le revenu net est en hausse de + 21,7 % en publié, et de + 7,8 % en organique. La région est en croissance grâce aux activités Média et de Création, notamment au Brésil, au Mexique et au Chili.

Au 31 mars 2024, la dette nette s'élève à 445 millions d'euros, à comparer à une position de trésorerie nette de 909 millions d'euros à la fin de l'année 2023, reflétant la saisonnalité de l'activité. Pour rappel, la dette nette s'élevait à 442 millions à fin mars 2023. La dette nette moyenne du Groupe sur les douze derniers mois s'élève à 383 millions d'euros à fin mars 2024, en baisse par rapport à 563 millions d'euros à fin mars 2023. La position de liquidité du Groupe reste très solide à 4,9 milliards d'euros.

PERSPECTIVES

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la Directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Malgré un contexte macroéconomique qui reste incertain, le Groupe est confiant dans sa capacité à délivrer tous les objectifs 2024 fixés en février, grâce à la force de son modèle unique. En 2024, le Groupe vise une croissance organique comprise entre + 4 % et + 5 %.

Comme indiqué en février, notre objectif de + 4 % est très solide, et tient compte de retards persistants dans les projets de transformation numérique des clients, de la baisse des dépenses publicitaires et d'une position prudente quant aux ajustements de budgets de fin d'année des annonceurs. La croissance organique peut atteindre la fourchette haute de + 5 % en supposant une reprise plus rapide des projets de transformation numérique chez nos clients, ainsi que moins de réductions de dépenses de publicité traditionnelle.

Au deuxième trimestre 2024, le Groupe anticipe une croissance organique solide dans la fourchette annuelle.

Le Groupe réitère par ailleurs, ses objectifs 2024 pour ses ratios financiers qui seront maintenus aux niveaux les plus élevés de l'industrie, avec un taux de marge opérationnelle à 18 %, incluant une charge opérationnelle de 100 millions d'euros dédiée au plan d'investissement dans l'intelligence artificielle, et un *free cash-flow* entre 1,8 et 1,9 milliard d'euros avant variation du besoin en fonds de roulement.

CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR

1. GOUVERNANCE ET SES ÉVOLUTIONS

1.1 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2023



MAURICE LÉVY

Président du Conseil de surveillance

Membre du Comité de nomination,
du Comité stratégique et des risques
et du Comité de rémunération



ÉLISABETH BADINTER

Vice-Présidente du Conseil
de surveillance
Présidente du Comité de nomination



SIMON BADINTER

Membre du Comité
stratégique et des risques



JEAN CHAREST

Membre indépendant
Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



SOPHIE DULAC

Membre du Comité ESG



THOMAS H. GLOCER

Membre indépendant
Membre du Comité d'audit,
du Comité de rémunération,
et du Comité stratégique
et des risques



MARIE-JOSÉE KRAVIS

Membre indépendant
Présidente du Comité
stratégique et des risques
Membre du Comité de nomination



ANDRÉ KUDELSKI

Membre indépendant
Président du Comité
de rémunération
Membre du Comité d'audit
et du Comité de nomination



SUZAN LEVINE

Membre indépendant
Présidente du Comité ESG
Membre du Comité d'audit
et du Comité de nomination



DR ANTONELLA MEI-POCHTLER

Membre indépendant
Membre du Comité de rémunération,
du Comité stratégique et des risques
et du Comité ESG



TIDJANE THIAM

Membre indépendant
Membre du Comité d'audit
et du Comité stratégique
et des risques



PIERRE PÉNICAUD

Membre représentant
les salariés
Membre du Comité stratégique
et des risques



PATRICIA VELAY-BORRINI

Membre représentant
les salariés
Membre du Comité de rémunération
et du Comité ESG

Au 31 décembre 2023, le Conseil de surveillance comprend **treize membres** (dont deux membres représentant les salariés) avec **45 %** de femmes (5/11)⁽¹⁾, **64 %** de membres indépendants (7/11)⁽¹⁾ et **73 %** de membres de nationalité étrangère (8/11)⁽²⁾.

En 2023, il s'est réuni sept fois avec un taux de participation de 99 %.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le document d'enregistrement universel 2023⁽³⁾ à la section 3.1.1 « Conseil de surveillance ».

(1) Conformément à la loi et au code Afep-Medef, les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul des pourcentages relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des membres indépendants.

(2) Hors membres représentant les salariés.

(3) Le document d'enregistrement universel est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2023.

	Informations personnelles			Expérience			Position au sein du Conseil de surveillance				Participation			
	Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité	Nombre d'actions Publicis Groupe S.A. détenues ⁽¹⁾	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Membre indépendant ⁽²⁾	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité stratégique et des risques	Membre du Comité ESG
Maurice Lévy <i>Président du Conseil</i>	81	H	Française	4 774 855	1	Non	01/06/2017	6	AG 2025	.	.	.		
Élisabeth Badinter <i>Vice Présidente du Conseil</i>	79	F	Française	16 700 967	1	Non	27/11/1987	36	AG 2026	✓				
Simon Badinter	55	H	Française et Américaine	1 296	1	Non	17/06/1999	24	AG 2025				.	
Jean Charest	65	H	Canadienne	1 400	3	Oui	29/05/2013	10	AG 2025	✓	.			
Sophie Dulac	66	F	Française	1 749 460	1	Non	25/06/1998	25	AG 2024					.
Thomas H. Glocer	64	H	Américaine	500	3	Oui	25/05/2016	7	AG 2024	.		.	.	
Marie-Josée Kravis	74	F	Américaine	2 914	2	Oui	01/06/2010	13	AG 2024	.			✓	
André Kudelski	63	H	Suisse	500	2	Oui	25/05/2016	7	AG 2024	.	.	✓		
Suzan LeVine	54	F	Américaine	537	1	Oui	29/05/2019	4	AG 2027	.	.			✓
Antonella Mei-Pochtler	65	F	Italienne	500	3	Oui	29/05/2019	4	AG 2027			.	.	.
Tidjane Thiam	61	H	Française et Ivoirienne	700	3	Oui	25/05/2022	1	AG 2026	.			.	
Pierre Pénicaud <i>Membre représentant les salariés</i>	60	H	Française	0	1	n/a	20/06/2017	6	14/06/2025				.	
Patricia Velay-Borrini <i>Membre représentant les salariés</i>	55	F	Française	50	1	n/a	16/10/2020	3	15/10/2024			.		.

H : homme - F : femme

n/a : non applicable

✓ : Présidence de Comité

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.



PRÉSENTATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



MAURICE LÉVY

- Président du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de nomination
- Membre du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité de rémunération

**Né le 18 février 1942,
de nationalité française**

1^{re} nomination :
1 juin 2017

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2025

Nombre d'actions détenues :
4 774 855

Publicis Groupe S.A.
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Maurice Lévy rejoint Publicis Groupe en 1971 en tant que Directeur informatique. En 1975, il est nommé Directeur Général adjoint de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe, franchissant toutes les étapes jusqu'à sa nomination en qualité de Président du Directoire en 1987. Rôle qu'il tient pendant 30 ans, jusqu'à l'Assemblée Générale de mai 2017, à la suite de laquelle il prend les fonctions de Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe S.A. Il est l'artisan de la mondialisation du Groupe qu'il conduit à marche forcée dès 1996. En 2001, l'internationalisation de Publicis Groupe s'accélère avec l'acquisition de Saatchi & Saatchi puis de Bcom3 (Leo Burnett, Starcom, MediaVest...) en 2002. Le passage en force dans le monde du digital commence avec l'acquisition de Digitas (2006), suivie de celle de Razorfish (2009) et de Rosetta (2011). L'acquisition de Sapient début 2015 ouvre à Publicis, au-delà de son cœur de métier, de nouvelles voies vers le marketing, le commerce omni canal et le *consulting*.

Maurice Lévy a cofondé l'Institut français du Cerveau et de la Moelle Épinière (ICM) en 2005 et préside aujourd'hui le Conseil d'Administration de nombreuses organisations, dont le Peres Center for Peace and Innovation, ainsi que depuis octobre 2015 l'Institut Pasteur-Weizmann. Il s'est également vu décerner de nombreuses récompenses pour ses travaux et son combat pour la tolérance. Il est Commandeur de la Légion d'Honneur et Grand Officier de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président : L'Escalator SAS (France), Regicom Webformance SAS (France).
- Administrateur de catégorie A : Mora & F SA (Luxembourg).
- Fondateur et gérant de catégorie A : Ycor Management SARL (Luxembourg).
- Président fondateur : YourArt SAS (France).

Fonctions exercées en dehors du Groupe à titre bénévole

- Membre du Comité consultatif (*Global Advisory Board*) : Amundi SA, société cotée (France).
- Membre fondateur et Administrateur : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière (ICM) (France).

- Co-Président : Comité des Amis de l'ICM (France).
- Président : Comité français de l'Institut Weizmann des Sciences (France).
- Président du Conseil d'Administration : Conseil Pasteur Weizmann (association) (France).
- Membre du Board : The Weizmann Institute (Israël).
- Président : Les Amis français du Peres Center for Peace and Innovation (fonds de dotation) (France).
- Chairman of International Board of Governors : The Peres Center for Peace and Innovation (Israël).
- Trustee de la Fondation « Appeal of Conscience » (États-Unis).
- Membre du *Global Advisory Committee* : Bank of America (États-Unis).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France) (fin en 2022).

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus.



ÉLISABETH BADINTER

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité de nomination

**Née le 5 mars 1944,
de nationalité française**

1^{re} nomination :
27 novembre 1987

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues :
16 700 967

Publicis Groupe S.A.
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Elisabeth Badinter est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIII^e siècle et a également enseigné à l'École Polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Elisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Écrivain.
- Présidente : Eljud SAS (France), Judest SAS (France), Juzach SAS (France), Eliben SAS (France), Alba SAS (France), Vaba SAS (France), Elsi SAS (France).
- Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation (France).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus.



SIMON BADINTER

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité stratégique et des risques

**Né le 23 juin 1968,
de nationalité française
et américaine**

1^{re} nomination :
17 juin 1999

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2025

Nombre d'actions détenues :
1 296

Publicis Groupe S.A.
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Fils d'Élisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) de Médias et Régies Europe, ainsi que Président de Medias Regies America jusqu'en 2013. Simon Badinter a été successivement animateur radio de son show « The Rendezvous », diffusé dans 50 villes aux États-Unis par Iheartradio puis à compter de 2017, volontaire coach auprès des jeunes mineurs en détention en Ohio, programme qui a été étendu au Kentucky et à la Pennsylvanie en 2023 et animateur du programme *Sing for life au Akron Children's Hospital Behavioral Department* dans l'Ohio. En décembre 2022, l'Association des juges des tribunaux pour mineurs de l'Etat de l'Ohio lui a attribué le prix « *Court service award* » en reconnaissance de l'ensemble de son action auprès des jeunes en difficulté et des services rendus au système judiciaire. De plus, il est membre du Conseil d'Administration de Médiavision et Jean Mineur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France).

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : BDC SAS (France).
- Animateur et coach (États-Unis).
- Président-Directeur Général : Simbad Productions LLC (États-Unis).
- Directeur général : Elsi SAS (France).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus.



JEAN CHAREST

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

**Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne**

1^{re} nomination :
29 mai 2013

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2025

Nombre d'actions détenues :
1 400

Therrien Couture Joli-coeur
1100, boul René Lévesque Ouest,
bureau 2000, Montréal (Québec)
H3B 4N4
Canada

BIOGRAPHIE

Avocat de formation, Jean Charest a été élu à la Chambre des communes du Canada en 1984. À 28 ans, il devient Ministre d'État à la Jeunesse. Il a été aussi Ministre de l'environnement (il dirigeait la délégation canadienne au Sommet de la Terre à Rio en 1992), Ministre de l'industrie, Vice-Premier Ministre du Canada puis Premier Ministre du Québec de 2003 à 2012. Il est actuellement associé de Therrien Couture Joli-coeur et membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé, avocat senior et conseiller stratégique : Cabinet Therrien Couture Joli-coeur (Canada).
- Président du Conseil d'Administration : Ondine Biomedical, société cotée (Canada).
- Membre du Conseil consultatif et membre du groupe de travail Canada US Borders Taskforce : Woodrow Wilson Center - Canada Institute (Canada).
- Membre du Conseil consultatif : Canadian Global Affairs Institute (Canada).

- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada).
- Président : Canada ASEAN Business Council (Singapour).
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de gouvernance : Tikehau Capital SCA, société cotée (France).
- Membre : Leaders pour la Paix (France).
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada).
- Co-Président du Conseil d'Administration : Canada UAE Business Council (Canada).
- Membre du comité aviseur : CelerateX (Hong Kong).
- Membre du Conseil d'Administration : Historia Canada (Canada), *Institute for Research on Public Policy* (Canada).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président du Conseil d'Administration : Windiga Energie (Canada) (fin en 2022).
- Administrateur : *Canada Jetlines Operations Ltd*, société cotée (Canada) (fin en 2022), Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada, société cotée (Canada) (fin en 2022), Fondation Asie Pacifique (Canada) (fin en 2021), HNT Electronics Co Ltd (Corée du Sud) (fin en 2020).



SOPHIE DULAC

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité ESG

**Née le 26 décembre 1957,
de nationalité française**

1^{re} nomination :
25 juin 1998

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

Nombre d'actions détenues :
1 749 460

Dulac Cinémas
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Élisabeth Badinter. Après plusieurs années dans le secteur des relations publiques, Sophie Dulac, diplômée en psychographologie, continue sa carrière en créant et en dirigeant un cabinet de conseil en recrutement. Depuis 2001, elle préside la société d'exploitation de salles de cinéma Les Écrans de Paris, désormais dénommée Dulac Cinémas. Elle dirige également les sociétés de production et de distribution de films Dulac Productions et Dulac Distribution. Depuis 2012, Sophie Dulac est la fondatrice et la Présidente du Champs-Élysées Film Festival. Sophie Dulac a été Vice-Présidente du Conseil de surveillance de 1999 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Présidente : Dulac Cinémas SAS (France),
Maison Dulac Cinéma SAS (France).

- Gérante : Dulac Productions SARL (France),
Dulac Distribution SARL (France), Marceau
Media SARL (France).

- Vice-Présidente du Conseil d'Administration :
CIM de Montmartre (Association) (France).

- Présidente : Association Champs-Élysées
Film Festival (France).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus.



THOMAS H. GLOCER

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique et des risques

**Né le 8 octobre 1959,
de nationalité américaine**

1^{re} nomination :
25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

Nombre d'actions détenues :
500

Angelic Ventures LP
335 Madison Avenue
New York, NY 10017
États-Unis

BIOGRAPHIE

Thomas H. Glocer fut avocat d'affaires au sein du cabinet Davis Polk & Wardwell avant d'entrer, en 1993, chez Reuters. Il a été nommé Directeur général de Reuters Group en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Directeur général de Thomson Reuters Corp.

Il est actuellement Président exécutif du Conseil de BlueVoyant Inc. et Président du Conseil d'Istari Global Ltd, sociétés spécialisées dans la cyberdéfense, et Président exécutif du Conseil de Capitolis Inc. spécialisée dans la technologie financière. Il est également General Partner au sein de Communitas Capital LLC, société de capital-risque et membre des Conseils d'Administration de Morgan Stanley, de Merck & Co et de System Inc.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis).
- Président exécutif du Conseil : Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant Inc (États-Unis).
- Président du Conseil : Istari Global Ltd (Royaume-Uni).
- Administrateur : Merck & Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Integrity, Inc. (États-

Unis), Atlantic Council (États-Unis), System Inc. (États-Unis), International Tennis Hall of Fame (États-Unis).

- General Partner : Communitas Capital LLC (États-Unis).
- Membre du Board of Trustees : Cleveland Clinic (États-Unis).
- Membre : President's Council on International Activities à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council – EBLC – (Finlande).
- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis).
- Mentor : CMI (Royaume-Uni).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni) (fin en 2023).
- Administrateur : Reynen Court LLC (États-Unis) (fin en 2022).



MARIE-JOSEE KRAVIS

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité de nomination

**Née le 11 septembre 1949,
de nationalité américaine**

1^{re} nomination :
1^{er} juin 2010

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

Nombre d'actions détenues :
2 914

625, Park Avenue
New York, NY 10065
États-Unis

BIOGRAPHIE

Marie-Josée Kravis est une économiste spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Elle a débuté sa carrière comme analyste financier chez Power Corporation of Canada et a travaillé ensuite auprès du Solliciteur général du Canada et du ministère des Approvisionnements et Services canadien. Elle a été Vice-Présidente du Conseil d'Administration et Chercheur senior au Hudson Institute.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Présidente émérite et présidente du Conseil d'Administration : Musée d'art moderne de New York - MoMA (États-Unis).
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, société cotée (France), The Bretton Woods Committee (États-Unis).

- Vice-Présidente du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis).
- Présidente du Conseil d'Administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis).
- Journaliste.
- Présidente émérite : The Economic Club of New York (États-Unis).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis) (fin en 2023).
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis) (fin en 2021).



ANDRÉ KUDELSKI

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Président du Comité de rémunération
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse

1^{re} nomination :
25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

Nombre d'actions détenues :
500

Kudelski SA
22-24, route de Genève
PO Box 134
1033 Cheseaux-sur-Lausanne
Suisse

BIOGRAPHIE

André Kudelski est Président du Conseil d'Administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX:KUD.S). Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), il commence sa carrière au sein du Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D, avant de prendre la direction de Nagravision, la branche digital TV, en 1989. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président et Administrateur délégué. André Kudelski est également Président du Conseil d'Administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation, ainsi que Vice-Président du Conseil d'Administration de la *Swiss-American Chamber of Commerce*. Il siège au *Strategic Advisory Board* de l'EPFL et a précédemment été Vice-Président du Conseil d'Administration de l'Aéroport International de Genève, ainsi qu'Administrateur de Nestlé, HSBC Private Banking Holdings (Suisse), Edipresse et Dassault Systèmes. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « *Global Leader for Tomorrow* » par le *World Economic Forum* en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par la *National Academy of Arts and Sciences*, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président et Administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse).
- Gérant délégué : Nagravision Sarl (Suisse)
- Président du Conseil d'Administration : Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA (Suisse), Montreux Media Venture (Suisse).
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, LLC. (États-Unis), Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis), Kudelski Security, Inc. (États-Unis).

- Vice-Président : Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse).
- Président : Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse).
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata GmbH (Autriche).
- Administrateur : Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis).
- Membre du Comité : Economiesuisse (association) (Suisse).
- Membre du Strategic Advisory Board : Fondation de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse).
- Membre du Conseil de Fondation : Fondation Cinémathèque Suisse (Suisse), Venture Foundation (Suisse), Fondation Swiss Digital Initiative (Suisse).
- Membre du Steering Committee : Fondation Bilderberg Meetings (Pays-Bas).

- Council Member : STS Forum (Japon).
- Président du Conseil de fondation : Fondation pour le soutien de la recherche et du développement de l'oncologie (Suisse).
- Membre du Advisory Council : Swiss Board Institute (fondation) (Suisse).
- Participant au Conseil suisse des hautes écoles (droit public) (Suisse).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : Automotive Trade Finance SA (Suisse) (fin en 2023), RSH Quality Food Concept SA (Suisse) (fin en 2022).
- Président et Administrateur délégué : Nagra Plus SA (Suisse) (fin en 2021).
- Président du Conseil d'Administration : SmarDTV SA (Suisse) (fin en 2019).



SUZAN LEVINE

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité ESG
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

**Née le 17 novembre 1969,
de nationalité américaine**

1^{er} nomination :
29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
537

1535 9th Avenue West
WA 98119 Seattle
États-Unis

BIOGRAPHIE

Suzan LeVine est actuellement Policy Mentor au sein de l'Université Brown et maître de conférences à l'Université de Washington. Elle a précédemment occupé le poste de secrétaire adjointe par intérim au sein de l'Administration de l'emploi et de la formation du ministère du Travail des États-Unis en 2021. Elle a auparavant exercé les fonctions de Commissaire au département de la sécurité de l'emploi de l'État de Washington de 2018 à 2021. Elle a été ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein de 2014 à 2017. Ses expériences dans le secteur public ont permis de tirer parti de son expertise technologique et de ses expériences en tant que directrice des communications et des partenariats étudiants chez Microsoft, et Vice-Présidente des ventes et marketing des voyages de luxe chez Expedia.

Outre ses fonctions au sein du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA, Suzan LeVine siège au conseil consultatif américain d'*OpenClassrooms and Syndio Inc*, aux conseils d'Administration à but non lucratif de *CareerWise USA*, de *Research Improving People's Lives* (RIPL) et de la Thomas Jefferson Foundation, des organisations ayant un impact sur le développement de la main-d'œuvre, l'engagement civique, l'équité, la diversité, l'accessibilité et l'inclusion. Elle est également la cofondatrice de deux organisations à but non lucratif : la Kavana Cooperative et un comité consultatif pour l'ILABS (*Institute for Learning and Brain Sciences*) à l'Université de Washington.

Elle est diplômée d'un *Bachelor of Arts* de *Brown University* et d'un *Bachelor of Science* en ingénierie mécanique spécialisée dans les applications aérospatiales et est titulaire d'un doctorat honorifique de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : CareerWise USA (États-Unis), Research Improving People's Lives (RIPL) (États-Unis).
- Membre du Comité consultatif : Syndio (États-Unis).
- Membre du comité consultatif : OpenClassrooms SAS (France).
- Trustee de la fondation Thomas Jefferson (États-Unis).
- Policy Mentor : Université Brown (États-Unis).

- Maître de conférences : Université de Washington (États-Unis).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Secrétaire adjointe : Administration de l'emploi et de la formation du ministère du Travail des États-Unis (fin en 2021).
- Commissaire au département de la sécurité de l'emploi pour l'État de Washington (États-Unis) (fin en 2021).
- Chair-Elect : The National Association of State Workforce Agencies (NASWA) (États-Unis) (fin en 2021).

- Administrateur : CareerWise Colorado (États-Unis) (fin en 2021), The American-Swiss Foundation (États-Unis) (fin en 2021).

- Membre de The Career Connect Task Force (États-Unis) (fin en 2021), Markle Foundation's Rework America Task Force (États-Unis) (fin en 2021).

- Membre du Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich (Suisse) (fin en 2021).



ANTONELLA MEI-POCHTLER

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité ESG

**Née le 17 mai 1958,
de nationalité italienne**

1^{re} nomination :
29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
500

Kürschnergasse 4
1210 Vienne
Autriche

BIOGRAPHIE

Antonella Mei-Pochtler est une dirigeante chevronnée avec une longue expérience des secteurs de la grande consommation, des médias et de la technologie. Elle a occupé des postes à responsabilité au Boston Consulting Group (BCG) aux niveaux européen et mondial et a axé ses activités sur la transformation digitale, la stratégie et l'organisation notamment en tant que membre du Conseil exécutif mondial. Pendant cette période au BCG, elle a créé le Brand Club, une plateforme pour les PDG de marques internationales et d'entreprises de médias en Allemagne. Nommée parmi les 25 meilleurs consultants du monde par le magazine Consulting, elle s'est vu décerner le prix Women Leaders in Consulting Lifetime Achievement en 2013. Elle siège au sein de divers Conseils internationaux, notamment en tant que Vice-Présidente du Conseil de Westwing AG, membre du Conseil du Groupe Generali et Vice-Présidente de Pochtler Industrieholding. Elle est impliquée dans de nombreuses activités et causes sociales, surtout pour l'équité en matière d'éducation et la souveraineté stratégique de l'Europe. Elle siège au Conseil d'Administration de diverses institutions à but non lucratif, dont UnternehmerTUM Ventures Labs et European Forum Alpbach. De 2018 à 2022, elle était conseillère spéciale du Chancelier Fédéral autrichien et Directrice de ThinkAustria, une cellule de réflexion et de planification stratégique du gouvernement autrichien. À ce titre, elle a lancé le prix Kofi Annan pour l'innovation en Afrique, qu'elle préside en tant que Co-Présidente.



Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance : Westwing Group AG, société cotée (Allemagne), iSi Automativ Holding (Autriche), Pochtler Industrieholding (Autriche).
- Vice-Présidente : European Forum Alpbach (association) (Autriche).

- Administrateur indépendant, membre du Comité de gouvernance d'entreprise et de durabilité sociale et environnementale et membre du Comité des opérations entre parties liées : Generali, société cotée (Italie).
- Membre du Conseil de surveillance : TUM Venture Labs (association) (Allemagne).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Conseil de surveillance : ProSiebenSat.1 Media SE, société cotée (Allemagne) (fin en 2023), Eni Plenitude SpA (Italie) (fin en 2023).
- Administrateur : SIPRA (Côte d'Ivoire) (fin en 2022), DKMS - Centre allemand de don de moelle osseuse (Allemagne) (fin en 2019).



TIDJANE THIAM

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité stratégique et des risques

Née le 29 juillet 1962, de nationalité française et ivoirienne

1^{re} nomination :
25 mai 2022

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues :
700

Complete Solaria
45700 Northport Loop East
Fremont, CA 94538
États-Unis

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Tidjane Thiam a travaillé dix ans au sein du cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a occupé le poste d'Associé. Entre 1994 et 1999, Tidjane Thiam a rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNETD (Bureau national d'études techniques et de développement) et en qualité de représentant du pays auprès du FMI et de la Banque mondiale. Il a contribué aux plus grands projets de privatisation et d'infrastructure des pays émergents.

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (*Young Global leaders of Tomorrow*) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du « *Dream Cabinet* » du Forum. Il a ensuite occupé diverses positions managériales chez Aviva (nouvellement dénommée Abeille Assurances) de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe. Il a été CFO de Prudential plc de 2007 à 2009 puis CEO de 2009 à 2015 : la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé de 2009 à 2015 pour dépasser les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'Administration de l'Association des assureurs britanniques. Puis, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général du Crédit Suisse de 2015 à 2020 où il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam « *Banker of the Year* » en 2018. En 2019, il a permis au Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010. En 2010, Tidjane Thiam a été distingué au sein de la liste « Time 100 ». En 2011, il a reçu les insignes de chevalier de la Légion d'honneur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Néant.

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'Administration : Rwanda Finance (Rwanda).
- Administrateur : Kering, société cotée (France), Complete Solaria, société cotée (États-Unis).

- Membre : Council on State Fragility (Royaume-Uni), Comité international olympique (CIO) (Suisse), Group of Thirty (G30) (États-Unis).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président exécutif : Freedom Acquisition Corporation I, société cotée (États-Unis) (fin en 2023).

- Membre et « Guardian » : *Council for Inclusive Capitalism* (États-Unis) (fin en 2022).

- Directeur général et Président du Directoire : Crédit Suisse (Suisse) (fin en 2020).

- Administrateur : 21st Century Fox (États-Unis) (fin en 2019).



PIERRE PENICAUD

- Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
- Membre du Comité stratégique et des risques

**Né le 28 décembre 1963,
de nationalité française**

1^{re} nomination :
20 juin 2017

Échéance du mandat :
14 juin 2025

Nombre d'actions détenues :
0

Publicis Conseil
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Pierre Pénicaud, diplômé des Arts Appliqués de l'École Estienne a rejoint Publicis Conseil en 1989 en tant qu'assistant en Direction Artistique. Devenu Directeur artistique en 1994, il amorcera pour Heineken la saga « L'Esprit Bière » qu'il fera évoluer durant 13 années. Il a travaillé sur des campagnes pour Dim, Perrier, Renault, PMU, Nescafé et plus récemment pour Orange, BNP, Sanofi, Engie et le groupe SEB. En 2011, il a été élu membre titulaire du Comité d'entreprise (CE) et nommé secrétaire du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), il est actuellement secrétaire adjoint du Comité social et économique (CSE), secrétaire de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) et nommé référent harcèlement.



Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior : Publicis Conseil SA (France).

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Néant.



PATRICIA VELAY-BORRINI

- Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité ESG

**Née le 16 novembre 1968,
de nationalité française**

1^{er} nomination :
16 octobre 2020

Échéance du mandat :
15 octobre 2024

Nombre d'actions détenues :
50

Publicis Media France
17/19 rue Bréguet
et 30/34 rue du Chemin Vert
75011 Paris
France

BIOGRAPHIE

Patricia Velay-Borrini rejoint l'agence Saatchi & Saatchi en 1988, en tant qu'assistante du Directeur du Développement puis du Président de l'agence. En 1993, elle devient assistante du Président au sein de Zenith Media, agence media de Saatchi & Saatchi. En 2002, à la suite de la fusion de Zenith Media et Optimedia, agence media de Publicis, pour créer ZenithOptimedia, elle devient assistante du Président et obtient son premier mandat au Comité d'entreprise. Elle est actuellement assistante de Gautier Picquet, Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France. Elle est également membre du Comité social et économique et référente harcèlement pour Publicis Media France.



Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Assistante de direction du Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Néant.

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Néant.

CHANGEMENTS INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE 2023

L'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 a décidé de renouveler les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Suzan LeVine et Antonella Mei-Pochtler.

Ces deux mandats arriveront à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026. Le Conseil de surveillance du 31 mai 2023 a également renouvelé leurs fonctions au sein des Comités du Conseil de surveillance.

1.2 LE DIRECTOIRE



ARTHUR SADOUN
Président du Directoire
CEO



ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
Secrétaire Générale



LORIS NOLD
Directeur Financier Groupe depuis
le 8 février 2024, en remplacement
de Michel-Alain Proch

Le Directoire compte **trois membres**.

Le mandat de Président du Directoire de Monsieur Arthur Sadoun et le mandat de membre du Directoire de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner ont été reconduits pour une durée de quatre ans, par le Conseil de surveillance du 14 septembre 2022, soit jusqu'au 14 septembre 2026.

Le Conseil de surveillance a été informé, en novembre 2023, de la décision de Monsieur Michel-Alain Proch de quitter le Groupe Publicis en février 2024. Il a décidé de nommer Monsieur Loris Nold aux fonctions de Directeur Financier Groupe à l'issue de l'arrêté et de la présentation des comptes de l'exercice 2023 et de le désigner à cette date, membre du Directoire en remplacement de Monsieur Michel-Alain Proch, pour la durée restant à courir, soit jusqu'au 14 septembre 2026.

En 2023, le Directoire s'est réuni seize fois avec un taux de participation de 100 % de ses membres.

Les renseignements détaillés relatifs au Directoire figurent dans le document d'enregistrement universel 2023 à la section 3.1.3 « Directoire ».

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Directoire au 31 décembre 2023.

	Informations personnelles			Expérience		Position au sein du Directoire			Participation
	Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité	Nombre d'actions Publicis Groupe S.A. détenues ⁽¹⁾	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Première nomination	Année(s) de présence au Directoire	Échéance de mandat	Taux de présence individuel aux séances du Directoire
Arthur Sadoun <i>Président du Directoire</i>	52	H	Française	213 102	2	01/06/2017	6	14/09/2026	100 %
Anne-Gabrielle Heilbronner	54	F	Française	29 808	3	15/09/2014	9	14/09/2026	100 %
Michel-Alain Proch ⁽²⁾	53	H	Française	25 500	2	15/01/2021	2	14/09/2026	100 %

H : homme - F : femme

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Démission avec effet au 8 février 2024.

Sur proposition de Monsieur Arthur Sadoun, l'équipe de direction est renforcée avec la création d'un **Directoire+** afin de préparer l'avenir du Groupe. Cette équipe de management est composée de personnalités hautement qualifiées qui ont fait preuve d'une grande maîtrise des opérations dont elles ont la charge. Cette équipe de management aura pour rôle de faire fonctionner le « *Power of One* » de façon encore plus profonde, plus large et plus exigeante, avec l'intégration des fonctions de e-commerce désormais indissociables de toutes les dimensions du marketing et de la transformation des entreprises.

Au 31 décembre 2023, le Directoire+ est composé de **quatre membres**, avec une proportion de 50 % de femmes.

La composition détaillée du Directoire+ est indiquée dans le document d'enregistrement universel 2023 à la section 3.1.4 « Directoire+ ».

Le Directoire est également assisté dans son fonctionnement par le **Management Committee** réunissant des dirigeants clés du Groupe.

Au 31 décembre 2023, le **Management Committee** comptait **vingt-deux membres**, dont les trois membres du Directoire et les quatre membres du Directoire+, avec une proportion de 41 % de femmes (9 femmes sur 22 membres).

La composition détaillée du **Management Committee** est indiquée dans le document d'enregistrement universel 2023 à la section 3.1.5 « *Management Committee* ».

1.3 ÉVOLUTION DU MODE DE GESTION EN SOCIÉTÉ ANONYME À CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il est proposé à l'Assemblée Générale de décider d'un changement de mode de gestion de la Société avec la création d'un Conseil d'Administration en lieu et place de la structure actuelle à Directoire et Conseil de surveillance et d'adopter en conséquence de nouveaux statuts (**29^e résolution**).

Ce changement de mode de gestion résulte d'une proposition de Monsieur Maurice Lévy.

Le changement de mode de gestion proposé marque l'aboutissement d'une transition réussie. Monsieur Arthur Sadoun avait succédé à Monsieur Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire en 2017, Monsieur Maurice Lévy devenant Président du Conseil de surveillance. Depuis cette date, le Groupe a poursuivi son développement avec succès et accéléré sa transformation, avec un positionnement répondant aux besoins des clients les plus exigeants, sous l'impulsion combinée de Monsieur Maurice Lévy et Monsieur Arthur Sadoun.

Au terme d'un processus long et rigoureux, le changement de mode de gestion proposé est apparu ainsi adapté au fonctionnement du Groupe et aux enjeux qui sont les siens aujourd'hui. Dans ce contexte, il est apparu à votre Conseil de surveillance qu'un Conseil d'Administration, plus impliqué dans la gestion de la Société, semblait plus approprié qu'une structure à Directoire et Conseil de surveillance et permet en particulier :

- une simplification de la gouvernance : dans une société duale, la direction et la supervision sont séparées entre directoire et conseil de surveillance ; dans une société à conseil d'administration, ces deux fonctions sont regroupées au sein d'un même organe ;
- une structure fluide pour la réflexion et la prise de décision ;
- cette structure est plus en ligne avec la pratique des grandes sociétés en France et à l'international, facilitant la compréhension par les parties prenantes du fonctionnement du Groupe et les relations avec les partenaires étrangers, d'autant plus nombreux compte tenu de l'empreinte internationale du Groupe.

Il est envisagé que Monsieur Arthur Sadoun soit désigné Président du Conseil d'Administration, étant précisé que la décision de réunion ou dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général est de la compétence du Conseil d'Administration dont la nomination des membres est soumise à votre Assemblée et qui se réunira à cet effet après celle-ci.

La réunion des fonctions de Président et de Directeur Général permettra d'améliorer encore davantage l'efficacité de l'équipe dirigeante grâce à un système de gouvernance, réactif et agile dans sa prise de décision, sous l'impulsion et le contrôle du Conseil d'Administration. Elle permettra de pouvoir bénéficier pleinement, au sein du Conseil d'Administration, de l'expertise, de l'engagement et de l'expérience de Monsieur Arthur Sadoun en tant que Président-Directeur Général, pour permettre de répondre aux enjeux à venir du Groupe.

Dans ce cadre, il est envisagé de confier à Monsieur Maurice Lévy le rôle de Président d'honneur du Conseil d'Administration, en l'invitant à participer aux réunions du Conseil et des Comités et en précisant sa contribution à la Société. En parallèle, afin de bénéficier de ses talents, expertise et de ses relations, il est recommandé que Monsieur Maurice Lévy conclue un contrat de prestations de services avec la Société, selon des modalités qui restent à préciser avec le Conseil d'Administration. Il est également envisagé que Monsieur Maurice Lévy préside un groupe mixte d'Administrateurs et de dirigeants chargé des réflexions sur l'innovation et la prospective.

L'organisation proposée est donc celle qui permet de maintenir le binôme formé par Messieurs Maurice Lévy et Arthur Sadoun, ingrédient clé du succès de la Société.

L'équilibre des pouvoirs sera assuré, la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général étant complétée par la pérennité de la fonction de Vice-Présidence et par un renforcement de l'organisation des Comités du Conseil afin de leur permettre un suivi renforcé de la politique de la Société. Une fonction d'Administrateur Référent sera créée afin de mieux organiser le dialogue avec et au sein du Conseil d'Administration notamment par l'organisation de sessions exécutives, et de pouvoir traiter les situations éventuelles de conflits d'intérêts.

En outre, des limitations spécifiques de pouvoirs du Directeur Général seront insérées dans le règlement intérieur du Conseil d'Administration qui sera arrêté par le Conseil d'Administration à l'issue de votre Assemblée et mis à votre disposition sur le site internet de la Société.

Il vous sera donc demandé :

- de décider l'adoption du mode de gestion par un Conseil d'Administration ;
- de modifier les statuts de la Société, afin d'y insérer toutes dispositions utiles liées au changement du mode de gestion de la Société, en complément d'autres ajustements de rédaction effectués aux fins d'harmoniser et/ou d'actualiser certaines dispositions statutaires, notamment une rédaction plus précise de l'article sur les obligations d'information en cas de franchissement de seuils ;
- dans un souci de simplification, de remplacer l'intégralité des statuts actuels de la Société par les statuts figurant au sein de la présente brochure au chapitre « Projet de statuts soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 » ;
- d'adopter en conséquence, article par article, puis dans son ensemble, le texte des nouveaux statuts figurant au sein de la présente brochure au chapitre « Projet de statuts soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 » qui comporte l'ensemble des modifications requises par l'adoption de la résolution soumise à votre approbation.

MANDATS PROPOSÉS À LA NOMINATION EN CAS D'ADOPTION DE LA 29^e RÉOLUTION

En raison du changement de mode de gestion de la Société, les mandats actuels des membres du Directoire et du Conseil de surveillance prendront fin à l'issue de la présente Assemblée.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance propose la nomination de l'ensemble des membres actuels du Conseil de surveillance comme Administrateurs de la Société, à l'exception de Monsieur Maurice Lévy, ainsi que la nomination de Monsieur Arthur Sadoun, afin de permettre une continuité dans la gouvernance de la Société. S'agissant des membres représentant les salariés, le renouvellement de leur mandat en qualité d'Administrateur représentant les salariés sera soumis au Comité de Groupe.

Les nominations de Monsieur Arthur Sadoun (**30^e résolution**), Madame Élisabeth Badinter (**31^e résolution**), Monsieur Simon Badinter (**32^e résolution**), Monsieur Jean Charest (**33^e résolution**), Madame Sophie Dulac (**34^e résolution**), Monsieur Thomas H. Glocer (**35^e résolution**), Madame Marie-Josée Kravis (**36^e résolution**), Monsieur André Kudelski (**37^e résolution**), Madame Suzan LeVine (**38^e résolution**), Madame Antonella Mei-Pochtler (**39^e résolution**) et Monsieur Tidjane Thiam (**40^e résolution**) vous sont ainsi proposées.

Vous trouverez ci-dessous, un tableau récapitulatif de la durée proposée des mandats de chaque Administrateur :

Nom de l'Administrateur	Numéro de la résolution concernée	Durée du mandat	Echéance du mandat
Arthur Sadoun	30 ^e résolution	4 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028
Élisabeth Badinter	31 ^e résolution	4 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028
Simon Badinter	32 ^e résolution	2 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2026
Jean Charest	33 ^e résolution	3 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027
Sophie Dulac	34 ^e résolution	4 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028
Thomas H. Glocer	35 ^e résolution	4 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028
Marie-Josée Kravis	36 ^e résolution	4 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028
André Kudelski	37 ^e résolution	4 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028
Suzan LeVine	38 ^e résolution	3 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027
Antonella Mei-Pochtler	39 ^e résolution	3 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027
Tidjane Thiam	40 ^e résolution	2 ans	Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2026

Par ces propositions de nomination, il vous est ainsi proposé de renouveler votre confiance aux membres du Conseil de surveillance, dont les fonctions prennent fin à l'issue de la présente Assemblée, afin qu'ils puissent continuer d'apporter leurs expertises et leurs expériences complémentaires au sein du Conseil d'Administration, de maintenir une composition diversifiée et équilibrée et de pérenniser ainsi la qualité de la gouvernance du Groupe Publicis au profit des collaborateurs du Groupe, des actionnaires et des parties prenantes.

Ces Administrateurs seraient nommés pour une durée de 2 à 4 ans, conformément à l'article 10 des statuts modifiés qui prévoit la possibilité de désigner des Administrateurs pour une durée inférieure à 4 ans pour les besoins de l'échelonnement des mandats des Administrateurs afin d'éviter à tout moment une carence du Conseil d'Administration, qui doit, conformément à l'article 10 des statuts modifiés, toujours être composé de trois membres au moins.

Par ailleurs, vous trouverez ci-après la fiche de présentation de Monsieur Arthur Sadoun dont la nomination en qualité d'Administrateur vous est proposée à la **30^e résolution**.



ARTHUR SADOUN

● Président du Directoire

**Né le 23 mai 1971,
de nationalité française**

1^{er} nomination :
1er juin 2017

Échéance du mandat :
14 septembre 2026

Nombre d'actions détenues :
213 102

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Arthur Sadoun, diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA à l'Institut européen d'Administration des affaires (INSEAD), commence sa carrière à l'âge de 21 ans en créant sa propre agence de publicité au Chili qu'il vendra plus tard à BBDO. Il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en 1997 et est nommé CEO de TBWA/Paris en 2003. En 2006, il rejoint le Groupe Publicis en tant que CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par M. Marcel Bleustein-Blanchet. Il est nommé Président de Publicis France en 2009 puis est promu CEO du réseau Publicis Worldwide en 2013. En 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solution créatif de Publicis Groupe. Il est Président du Directoire de Publicis Groupe S.A. depuis le 1^{er} juin 2017.

Arthur Sadoun a été élevé au grade de Chevalier de l'Ordre National du Mérite en 2014, désigné « Dirigeant de l'Année » par *Advertising Age* en 2016. Il a été promu au grade de Chevalier de la Légion d'honneur en 2021.



Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Président et Directeur Général : Publicis Conseil SA (France).
- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis).

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur indépendant : Carrefour SA, société cotée (France).

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années Mandats énumérés ci-dessus.

Les renseignements détaillés concernant les membres actuels du Conseil de surveillance dont la nomination est proposée en qualité d'Administrateur figurent à la section 1.1 de la présente brochure.

MANDATS PROPOSÉS AU RENOUELEMENT EN CAS DE REJET DE LA 29^e RÉOLUTION

En cas de rejet de la 29^e résolution relative au changement de mode de gestion en société anonyme à Conseil d'Administration, le Conseil de surveillance propose, sur recommandation du Comité de nomination, le renouvellement des mandats de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac (**43^e résolution**), Monsieur Thomas H. Glocer (**44^e résolution**), Madame Marie-Josée Kravis (**45^e résolution**) et de Monsieur André Kudelski (**46^e résolution**) qui arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée. Il est proposé aux actionnaires de renouveler ces mandats pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Ces propositions ont été faites en considération des profils et compétences individuelles de chacun mis en perspective avec la composition globale du Conseil de surveillance.

Madame Sophie Dulac, petite-fille du fondateur du Groupe Publicis et nièce de Madame Élisabeth Badinter, contribue à la stabilité de la gouvernance avec ce maintien de l'actionnariat familial au sein du Conseil. Elle apporte toute son expertise en matière de communication, secteur professionnel dans lequel elle exerce et en matière RSE au sein du Comité ESG du Conseil où elle siège.

Monsieur Thomas H. Glocer apporte toute son expertise en matière financière et nouvelles technologies. Il est un membre très actif, présent dans trois des cinq comités spécialisés du Conseil et pilote depuis six années le processus d'évaluation du Conseil.

Madame Marie-Josée Kravis apporte toute son expertise au Conseil sur les sujets relatifs à la situation économique internationale, tout particulièrement aux États-Unis. Elle a également une très bonne connaissance du fonctionnement et de la gouvernance des sociétés cotées en France. Ses compétences ont enrichi les échanges au sein du Conseil et des Comités dont elle est membre, en particulier le Comité stratégique et des risques qu'elle préside.

Monsieur André Kudelski joue un rôle essentiel en tant que Président du Comité de rémunération. À ce titre, il a piloté des travaux significatifs sur la rémunération des mandataires sociaux et des salariés du Groupe.

Les renseignements détaillés concernant les membres du Conseil de surveillance proposés au renouvellement figurent à la section 1.1 de la présente brochure.



2. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Comme chaque année, les actionnaires réunis en Assemblée Générale auront à voter les résolutions portant sur les rémunérations des mandataires sociaux.

PLUSIEURS VOTES SONT SOLLICITÉS

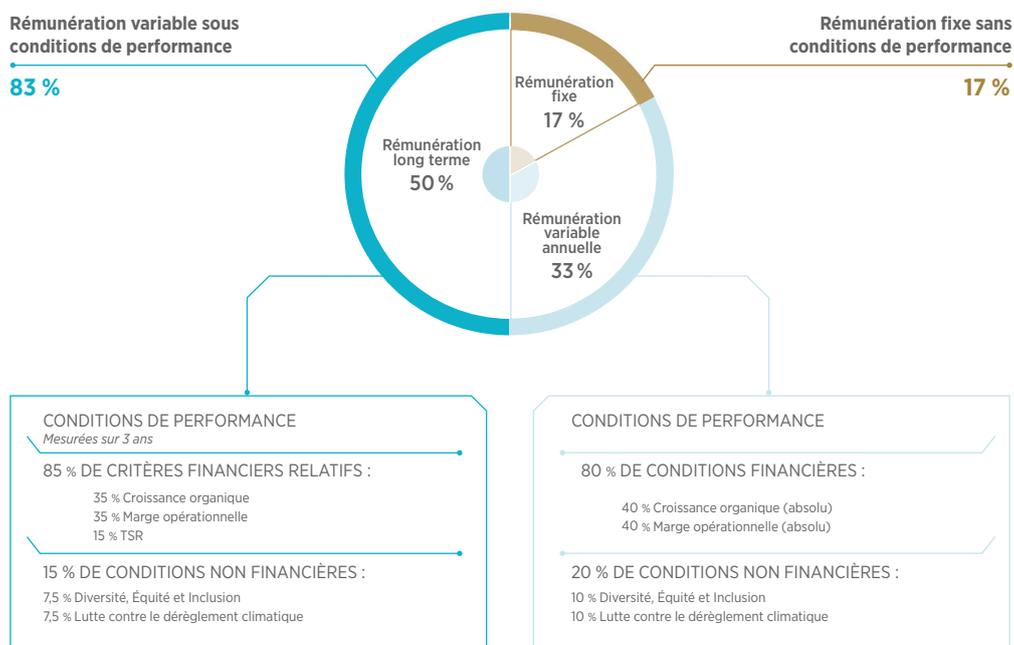
I. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2024, OU LE CAS ÉCHÉANT, JUSQU'À L'ADOPTION DU CHANGEMENT DE MODE DE GOUVERNANCE (VOTE « EX ANTE »)

En application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux en 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance (vote « ex ante »).

À cette fin, quatre résolutions sont présentées pour l'approbation de la politique de rémunération applicable, respectivement, au Président du Conseil de surveillance (onzième résolution), aux membres du Conseil de surveillance (douzième résolution), au Président du Directoire (treizième résolution), et aux autres membres du Directoire, dont Monsieur Loris Nold nouveau membre du Directoire depuis le 8 février 2024 (quatorzième résolution).

La politique de rémunération du Président du Directoire repose sur les mêmes principes que ceux adoptés en 2023 avec des clauses de surperformance sur la rémunération variable annuelle et les actions de performance qui lui sont attribuées.

ARTHUR SADOUN, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE. STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION CIBLE 2024(*)



(*) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance et de frais de santé, autres avantages en nature), ainsi que le contrat de rétention sur cinq ans.

Les critères d'appréciation de la performance sont tous quantifiables, mesurables, fixés à l'avance et validés par le Conseil de surveillance sur la base d'une échelle claire et prédéterminée.

II. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX FUTURS ADMINISTRATEURS ET AU FUTUR PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL EFFECTIVE À COMPTER DE L'ADOPTION, LE CAS ÉCHÉANT, DU CHANGEMENT DE MODE DE GOUVERNANCE (VOTE « EX ANTE »)

En application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux en 2024 sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 du changement de mode de gouvernance (vote « *ex ante* »). Cette politique de rémunération serait applicable à compter de l'adoption du changement de mode de gouvernance.

À cette fin, deux résolutions sont présentées pour l'approbation de la politique de rémunération applicable, respectivement, au Président-Directeur Général (quarante-et-unième résolution) et aux Administrateurs (quarante-deuxième résolution). Les politiques de rémunération applicables au Président du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance s'appliqueraient *mutadis mutandis* à celles du Président-Directeur Général et aux Administrateurs avec les précisions suivantes :

- le Président-Directeur Général pourrait recevoir une rémunération en sa qualité d'Administrateur conformément à la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil ;
- l'Administrateur Référent pourrait bénéficier d'une partie fixe complémentaire de 30 000 euros au titre de ses fonctions en complément de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil.

La politique de rémunération 2024 des mandataires sociaux est présentée et expliquée en détail dans le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (sections 3.3.1 et 3.4), auquel il est fait renvoi.

III. RAPPORT 2023 SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, par la sixième résolution, il vous est proposé d'approuver les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui sont relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023 aux mandataires sociaux.

Ces informations figurent dans le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (section 3.2.2), auquel il est fait renvoi.

IV. RÉMUNÉRATIONS 2023 DES MANDATAIRES SOCIAUX (VOTE « EX POST »)

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est proposé d'exprimer votre accord sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 ou attribuées au titre de ce même exercice (vote « *ex post* ») aux dirigeants mandataires sociaux de Publicis Groupe S.A. : Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (septième résolution), Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (huitième résolution), Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (neuvième résolution), et Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire (dixième résolution).

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social, en conformité avec la politique de rémunération approuvée, pour chacun d'entre eux, par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023.

Les critères d'appréciation de la performance sont tous quantifiables, mesurables, fixés à l'avance et validés par le Conseil de surveillance sur la base d'une échelle claire et prédéterminée et de calculs conformes aux résolutions votées.

Le Comité de rémunération évalue dans le plus grand détail la performance pour chaque objectif et chaque critère.

S'agissant de la rémunération du Président et des autres membres du Directoire, le Conseil de surveillance tient à souligner la qualité exceptionnelle du travail de Monsieur Arthur Sadoun et des résultats obtenus en 2023 qui se traduisent par une surperformance exceptionnelle de Publicis par rapport à ses concurrents et par des objectifs de surperformance très majoritairement atteints avec une rémunération variable annuelle à verser de 145 % de la rémunération variable cible. Les rémunérations variables annuelles à verser aux autres membres du Directoire représentent respectivement 96 % et 106 % de la rémunération variable cible.

Les éléments de rémunération relatifs à l'année 2023 de Monsieur Maurice Lévy, Monsieur Arthur Sadoun, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, et Monsieur Michel-Alain Proch sont présentés dans le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (sections 3.3.2.2 à 3.3.2.6), auquel il est fait renvoi.

3. TABLEAU DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET AUTORISATIONS DONNÉES AU DIRECTOIRE EN MATIÈRE FINANCIÈRE

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation/Échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2023
RACHATS D'ACTIONS				
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	31 mai 2023 (18 ^e résolution)	18 mois/ 30 novembre 2024**	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 154 430 476,50 € Prix unitaire maximum d'achat : 100 €	Voir détails à la section 8.3.3
ANNULATION D'ACTIONS				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	31 mai 2023 (19 ^e résolution)	26 mois/ 31 juillet 2025	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
ÉMISSIONS DE TITRES DE CAPITAL				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	25 mai 2022 (18 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*	25 mai 2022 (19 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1 ^o du Code monétaire et financier*	25 mai 2022 (20 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € ⁽¹⁾⁽³⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital décidée en application des 18 ^e à 20 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2022*	25 mai 2022 (21 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Dans la limite de 15 % ⁽¹⁾⁽³⁾ de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
Autorisation de fixer le prix d'émission de titres de capital réalisées sans droit préférentiel de souscription, en vertu des 19 ^e et 20 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2022*	25 mai 2022 (22 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Dans la limite de 10 % du capital par an ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation/Échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2023
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres*	25 mai 2022 (23 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société*	25 mai 2022 (24 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange*	25 mai 2022 (25 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Dans la limite de 10 % du capital ^{(1) (2) (3)}	Néant

ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ OU DU GROUPE

Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	26 mai 2021 (22 ^e résolution)	38 mois/ 26 juillet 2024**	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution de 850 181 actions existantes ou à émettre
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	25 mai 2022 (26 ^e résolution)	38 mois/ 25 juillet 2025	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux) ⁽⁴⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	31 mai 2023 (20 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (5)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	31 mai 2023 (21 ^e résolution)	18 mois/ 25 novembre 2024**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (5)}	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(4) Ces plafonds s'imputent sur les plafonds de 3 % et 0,3 % fixés par la vingt-deuxième résolution de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.

(5) Ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la vingtième résolution et de la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023.

* Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation ou délégation, à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

** La présente autorisation ou délégation a vocation à prendre fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, en cas d'adoption d'une résolution portant sur une nouvelle autorisation ou délégation de même nature par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

4. MODALITÉS DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 MAI 2024

1. CONDITIONS PRÉALABLES POUR PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire de la Société, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède et la modalité de détention (au nominatif ou au porteur), peut participer à l'Assemblée Générale.

Pour ce faire, l'actionnaire doit justifier de la propriété de ses actions par l'inscription en compte à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, **soit au plus tard le lundi 27 mai 2024 à zéro heure, heure de Paris**, selon les modalités suivantes :

- **Pour les actionnaires au nominatif (pur ou administré)**
Les actions doivent être inscrites dans les comptes tenus pour le compte de la Société par son mandataire, Uptevia.
- **Pour les actionnaires au porteur**
L'intermédiaire financier, chez lequel vos actions sont inscrites au porteur, doit justifier de votre qualité d'actionnaire auprès

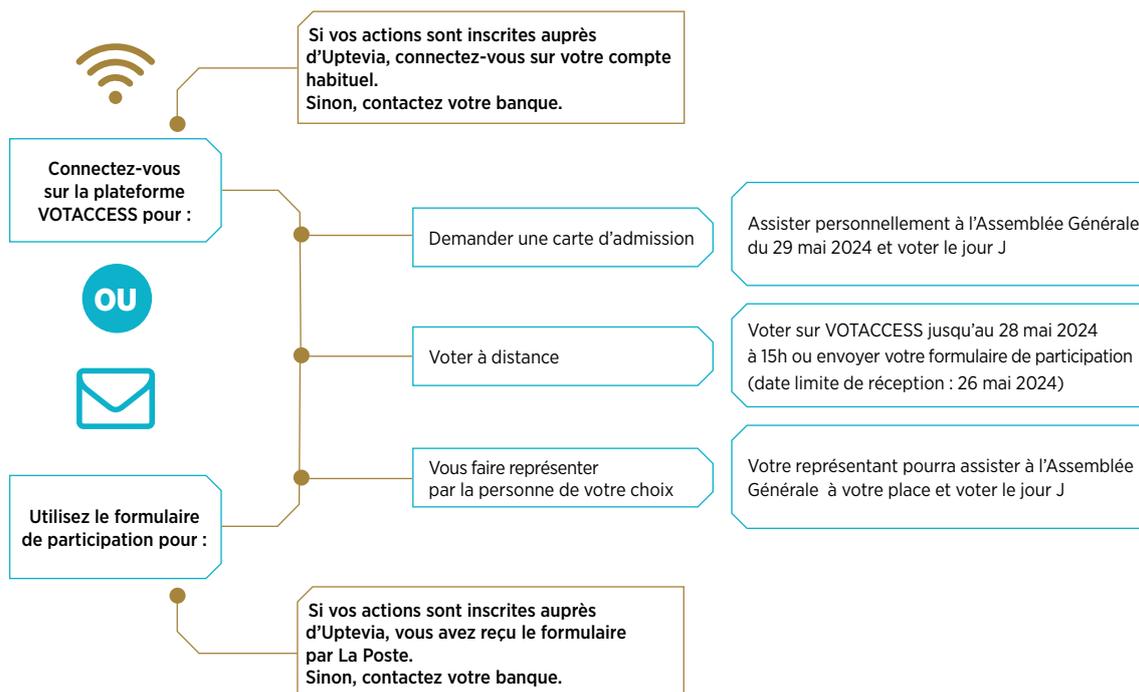
du centralisateur de l'Assemblée Générale - Uptevia (Service Assemblées Générales - 90-110 Esplanade du Général de Gaulle - 92931 Paris La Défense Cedex) - par la production d'une attestation de participation délivrée par ce dernier, le cas échéant par voie électronique dans les conditions prévues à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce.

2. MODALITÉS DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Tout actionnaire peut choisir entre l'une des trois formules suivantes pour participer à l'Assemblée Générale :

- assister personnellement à l'Assemblée ;
- par Internet : voter ou être représenté en donnant procuration au Président de l'Assemblée ou à un mandataire de son choix ;
- par correspondance : voter ou être représenté en donnant procuration au Président de l'Assemblée ou à un mandataire de son choix.

Il est précisé que l'Assemblée Générale sera retransmise en direct et en intégralité sur le site Internet de la Société : <https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/actionnaires/assemblee-generale>



A. ASSISTER PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE

Les actionnaires souhaitant assister personnellement à l'Assemblée Générale doivent être munis d'une pièce d'identité et d'une carte d'admission qu'ils pourront demander selon les modalités suivantes :

● Pour les actionnaires au nominatif (pur ou administré)

Les actionnaires au nominatif qui n'ont pas opté pour la *e-convocation*, pourront demander leur carte d'admission par voie postale à l'aide du formulaire de participation reçu par courrier avec la brochure de convocation, qu'ils devront compléter en cochant la case « Je désire assister à cette Assemblée » puis renvoyer daté et signé, à l'aide de l'enveloppe T jointe, directement auprès d'Uptevia. Ils pourront également demander leur carte d'admission sur la plateforme VOTACCESS en se connectant à leur Espace Actionnaire *via* le site sécurisé

<https://www.investor.uptevia.com> à l'aide de leur identifiant rappelé sur le formulaire de participation.

Les actionnaires au nominatif qui ont choisi la *e-convocation*, devront demander leur carte d'admission sur la plateforme VOTACCESS en se connectant à leur Espace Actionnaire *via* le site <https://www.investor.uptevia.com>, à l'aide de leur identifiant rappelé sur la convocation électronique.

● Pour les actionnaires au porteur

Les actionnaires au porteur devront demander à leur intermédiaire financier une attestation de participation, justifiant de leur qualité d'actionnaire à la date de la demande. L'intermédiaire financier se chargera de transmettre la demande de carte d'admission accompagnée de l'attestation de participation à Uptevia, mandataire de la Société, qui fera parvenir à l'actionnaire une carte d'admission par courrier.

Les actionnaires au porteur, dont l'intermédiaire financier est adhérent au système VOTACCESS, pourront faire leur demande de carte d'admission par Internet. Il leur appartient de se renseigner auprès de leur intermédiaire financier pour savoir si celui-ci adhère au système VOTACCESS et, le cas échéant, si cet accès est soumis à des conditions d'utilisation particulières. Si c'est le cas, l'actionnaire devra s'identifier sur le portail Internet de son intermédiaire financier avec ses codes d'accès habituels. Il devra ensuite suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS.

En aucun cas les demandes de carte d'admission ne devront être adressées directement à la société Publicis Groupe S.A.

Les demandes de carte d'admission, adressées par voie postale, devront être réceptionnées par Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex), au plus tard trois jours avant l'Assemblée, soit **le dimanche 26 mai 2024**.

Les actionnaires (au nominatif et au porteur) qui n'auraient pas reçu leur carte d'admission au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le lundi 27 mai 2024**, ou l'auraient égarée, pourront se présenter spontanément au guichet des « actionnaires sans carte », le jour de l'Assemblée Générale, munis de leur attestation de participation pour les actionnaires au porteur.

Pour les remercier de s'être déplacés et de valoriser leurs interactions, un cadeau sera remis aux actionnaires qui assistent en personne à l'Assemblée Générale. Ce cadeau sera remis à l'issue de l'Assemblée Générale aux actionnaires présents (une unité par personne présente).

B. VOTER OU DONNER PROCURATION PAR INTERNET

La possibilité de voter par Internet est assurée aux actionnaires au nominatif et aux actionnaires au porteur dont l'intermédiaire financier adhère au système VOTACCESS.

Cette plateforme Internet, sécurisée et dédiée au vote des résolutions proposées à l'Assemblée Générale, sera ouverte **à partir de la date de convocation de l'Assemblée Générale jusqu'à la veille de l'Assemblée Générale, soit le mardi 28 mai 2024 à 15 heures, heure de Paris**.

Il est recommandé aux actionnaires d'exercer leur droit de vote sans attendre la date ultime, et ce, afin de sécuriser leurs votes et d'éviter tout encombrement de la plateforme VOTACCESS.

● Pour les actionnaires au nominatif (pur ou administré)

Les actionnaires au nominatif qui souhaitent transmettre leurs instructions de vote ou désigner un mandataire par Internet, avant l'Assemblée Générale, accéderont à la plateforme VOTACCESS en se connectant à leur Espace Actionnaire *via* le site <https://www.investor.uptevia.com> avec leur propre identifiant. L'identifiant à utiliser se trouve en haut à droite du formulaire de participation qui leur a été adressé par voie postale ou, dès lors que l'actionnaire aurait décidé d'y adhérer, sur la *e-convocation*.

Une fois connecté à leur Espace Actionnaire, les indications données à l'écran permettront d'accéder à la plateforme VOTACCESS, puis de voter, donner procuration au Président de l'Assemblée ou à un mandataire de son choix.

● Pour les actionnaires au porteur

Seuls les actionnaires au porteur dont les intermédiaires financiers adhèrent au système VOTACCESS pourront exprimer leur droit de vote par Internet. Il appartient aux actionnaires au porteur de se renseigner auprès de leur intermédiaire financier pour savoir si celui-ci adhère au système VOTACCESS.

Si l'intermédiaire financier de l'actionnaire au porteur adhère au système VOTACCESS, l'actionnaire devra s'identifier sur le portail Internet de son intermédiaire financier avec ses codes d'accès habituels. Il devra suivre les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS. Il pourra ensuite voter, donner procuration au Président de l'Assemblée ou à un mandataire de son choix.

Si l'intermédiaire financier de l'actionnaire au porteur n'adhère pas au système VOTACCESS, l'actionnaire devra exprimer son droit de vote par correspondance, selon les modalités décrites au point C. ci-dessous.

Les actionnaires (au nominatif et au porteur) sont informés que, conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, il sera possible de désigner ou révoquer un mandataire par voie électronique, en adressant un e-mail à l'adresse suivante : « **ct-mandataires-assemblees@uptevia.com** ». Cet e-mail devra obligatoirement comporter en pièce jointe une copie numérisée du formulaire de participation en précisant les informations suivantes : nom de la Société (Publicis Groupe S.A.), date de l'Assemblée (29 mai 2024), nom(s), prénom(s), références bancaires et adresse de l'actionnaire ainsi que les nom(s), prénom(s) et adresse du mandataire désigné ou révoqué. Les actionnaires au porteur devront demander à leur intermédiaire financier d'envoyer une confirmation écrite par courrier au service à Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex).

Afin que les désignations ou révocations de mandat exprimées par voie électronique puissent être valablement prises en compte, les instructions devront être transmises à Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex), **jusqu'à la veille de l'Assemblée, soit au plus tard le mardi 28 mai 2024, à 15 heures, heure de Paris.**

Seules les notifications de désignation ou révocation de procuration pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

Il est précisé que pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

C. VOTER OU DONNER PROCURATION PAR CORRESPONDANCE, AVEC LE FORMULAIRE DE PARTICIPATION

• Pour les actionnaires au nominatif (pur ou administré)

Le formulaire de participation ainsi que l'enveloppe T en annexe à la brochure de convocation seront envoyés, au plus tard 15 jours précédant l'Assemblée Générale, aux actionnaires nominatifs qui n'auraient pas opté pour la e-convocation.

Ils devront ensuite le renvoyer par voie postale, à l'aide de l'enveloppe T ou par courrier affranchi, dûment complété, daté et signé, à Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex).

• Pour les actionnaires au porteur

Les actionnaires au porteur devront demander le formulaire de participation à leur intermédiaire financier, à compter de la date de convocation de l'Assemblée Générale.

Ils devront ensuite le renvoyer, par voie postale, dûment complété, daté et signé, à leur intermédiaire financier, qui se chargera de le transmettre à Uptevia, accompagné de l'attestation de participation.

Pour tout actionnaire (au nominatif et au porteur), **afin que les instructions de vote, les désignations ou les révocations de mandat exprimées puissent être valablement prises en compte**, le formulaire de participation devra être reçu par Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex), dans les meilleurs délais à compter de la date de convocation de l'Assemblée Générale, et **au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit le dimanche 26 mai 2024 à zéro heure, heure de Paris.**

En aucun cas les formulaires de participation ne doivent être retournés directement à Publicis Groupe S.A.

Il est précisé que pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Directoire et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 III du Code de commerce, lorsque l'actionnaire aura déjà exprimé son vote par correspondance ou par voie électronique, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'Assemblée Générale, il ne pourra plus choisir un autre mode de participation.

3. CESSIION PAR LES ACTIONNAIRES DE LEURS ACTIONS AVANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Tout actionnaire ayant déjà retourné son formulaire de participation ou ayant demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut céder tout ou partie de ses actions jusqu'au jour de l'Assemblée Générale.

Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **avant le lundi 27 mai 2024 à zéro heure, heure de Paris**, l'intermédiaire financier notifie la cession à la Société et fournit les éléments afin d'annuler le vote ou de modifier le nombre d'actions et de voix correspondant au vote.

Aucun transfert d'actions réalisé après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **après le lundi 27 mai 2024 à zéro heure, heure de Paris**, quel que soit le moyen utilisé, ne sera notifié ou pris en compte, nonobstant toute convention contraire.

4. DROIT DE COMMUNICATION DES ACTIONNAIRES

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, tous les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée Générale seront disponibles, au siège social de la Société, situé au 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e, dans les délais légaux.

En outre, les documents et informations prévus à l'article R.22-10-23 du Code de commerce pourront être consultés sur le site Internet de la Société www.publicisgroupe.com (rubrique Assemblée Générale), au plus tard à compter du vingt-et-unième jour précédant ladite Assemblée, soit **le mercredi 8 mai 2024**.

5. DEMANDE D'INSCRIPTION DE POINTS OU DE PROJETS DE RÉOLUTIONS À L'ORDRE DU JOUR

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la fraction du capital prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables, peuvent requérir l'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolutions dans les conditions prévues aux articles L. 225-105, R. 225-71 à R. 225-73, R. 22-10-21 et R. 22-10-22 du Code de commerce.

Les demandes d'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolutions devront être adressées à l'attention du Président du Directoire et ce, de préférence par voie électronique à l'adresse suivante : « investor-relations@publicisgroupe.com », et le cas échéant, par lettre recommandée avec accusé de réception, au siège social de la Société, situé au 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e, et doivent parvenir à la Société au plus tard le vingt-cinquième jour précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le samedi 4 mai 2024**.

La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte du projet de résolution, qui peut être assorti d'un bref exposé des motifs. Si le projet de résolution porte sur la présentation d'un candidat au Conseil de surveillance, il doit être accompagné des renseignements prévus au 5^o de l'article R. 225-83 du Code de commerce. Les demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier qui justifie de la possession ou de la représentation par l'auteur de la demande de la fraction du capital exigée par l'article R. 225-71 du Code de commerce.

En outre, l'examen par l'Assemblée Générale du point ou du projet de résolution déposé est subordonné à la transmission, par l'auteur de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription comptable des titres dans les mêmes comptes au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le lundi 27 mai 2024 à zéro heure, heure de Paris**.

Les points et le texte des projets de résolution dont l'inscription aura été demandée par les actionnaires seront publiés sur le site Internet de la Société www.publicisgroupe.com (rubrique Assemblée Générale).

6. DÉPÔT DE QUESTIONS ÉCRITES

Conformément aux articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce, tout actionnaire peut poser des questions écrites auxquelles le Directoire répondra au cours de l'Assemblée Générale.

Ces questions doivent être adressées à l'attention du Président du Directoire, et ce de préférence, par voie électronique à l'adresse suivante : « investor-relations@publicisgroupe.com », et le cas échéant, par lettre recommandée avec accusé de réception, au siège social de la Société, situé au 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le jeudi 23 mai 2024 à zéro heure, heure de Paris**. Elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

Conformément à la législation en vigueur, une réponse commune pourra être apportée à ces questions dès lors qu'elles présenteront le même contenu ou porteront sur le même objet. La réponse à une question écrite sera réputée avoir été donnée dès lors qu'une réponse aura été apportée au cours de l'Assemblée Générale ou lorsqu'elle figurera sur le site Internet de la Société : www.publicisgroupe.com (rubrique Assemblée Générale).

Il est précisé que seules les questions écrites au sens des articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce précités pourront être adressées à la Société ; toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.

7. CONFIRMATION DE PRISE EN COMPTE DU VOTE

Les actionnaires pourront recevoir la confirmation que leur vote a bien été pris en compte selon les modalités suivantes :

Actionnaires ayant voté par Internet (via VOTACCESS)

Avant l'Assemblée Générale : les actionnaires pourront télécharger sur la plateforme VOTACCESS l'attestation de vote confirmant que leurs instructions ont bien été transmises au centralisateur de l'Assemblée Générale ;

Après l'Assemblée Générale : si et seulement si les actionnaires ont demandé à recevoir une confirmation de vote lors de la saisie de ce dernier, en cochant la case correspondante sur la plateforme VOTACCESS, une confirmation sera disponible sur la plateforme VOTACCESS, dans le menu relatif à l'instruction de vote, dans les quinze jours qui suivent l'Assemblée Générale.

Actionnaires ayant voté par correspondance avec le formulaire de participation

Les actionnaires souhaitant obtenir confirmation de la prise en compte de leurs instructions de vote devront adresser une demande dans les trois mois suivant la date de l'Assemblée Générale par lettre recommandée avec accusé de réception auprès d'Uptevia (Service Assemblées Générales – 90-110 Esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex).

Cette demande devra indiquer : le nom de la Société (Publicis Groupe S.A.), la date de l'Assemblée (29 mai 2024), les nom(s), prénom(s) et adresse de l'actionnaire.

FORMULAIRE DE PARTICIPATION

VOUS DÉSIREZ ASSISTER PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Cochez la **case 1**

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

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

1



PUBLICIS GROUPE S.A.
 Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
 au capital de 101 724 744 euros
 Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS
 542 080 601 R.C.S. PARIS

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
 DU 29 MAI 2024 A 10 HEURES**
**PublicisCinemas,
 133 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS**

**COMBINED GENERAL SHAREHOLDERS' MEETING
 ON MAY 29, 2024 at 10 a.m.**
**PublicisCinemas,
 133 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS**

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

Identifiant - Account

Nombre d'actions / Number of shares

Nominatif / Registered

Porteur / Bearer

Vote simple / Single vote

Vote double / Double vote

Nombre de voix - Number of voting rights

2

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 ■, one of the boxes "No" or "Abs".

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

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.

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentées 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 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 / by the bank **26 mai 2024 / May 26, 2024**

à la société / by the company

3

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)

4

JE DONNE POUVOIR À : Cf. au verso (4) pour me représenter à l'Assemblée

I HEREBY APPOINT: See reverse (4) to represent me at the above mentioned Meeting

M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: If it is about bearer securities, 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 (Change regarding this information have to be notified to relevant institution. no change can be made using this proxy form). See reverse (1)

5

Quel que soit votre choix, datez et signez ici.

Date & Signature

6

Inscrivez ici Vos nom, prénom et adresse ou vérifiez-les s'ils y figurent déjà.

Vous désirez voter par correspondance

Cochez la **case 2**

- vous votez OUI à une résolution en laissant vide la case du numéro correspondant à cette résolution ;
- vous votez NON à une résolution en noircissant la case du numéro correspondant à cette résolution ;
- vous vous ABSTENEZ du vote en noircissant la case correspondant à cette résolution.

Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale

Cochez la **case 3**

Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée qui sera présente à l'Assemblée Générale

Cochez la **case 4** et inscrivez les coordonnées du mandataire.

ORDRE DU JOUR

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 29 MAI 2024

RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023 (1^{er} résolution) ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023 (2^e résolution) ;
3. Affectation du résultat de l'exercice 2023 et fixation du dividende (3^e résolution) ;
4. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L.225-86 du Code de commerce (4^e résolution) ;
5. Nomination du cabinet Grant Thornton en qualité d'organisme tiers indépendant en charge de la certification des informations en matière de durabilité (5^e résolution) ;
6. Approbation des informations sur les rémunérations des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce (6^e résolution) ;
7. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (7^e résolution) ;
8. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (8^e résolution) ;
9. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (9^e résolution) ;
10. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire (10^e résolution) ;
11. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2024 (11^{ème} résolution) ;
12. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2024 (12^e résolution) ;
13. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2024 (13^e résolution) ;

14. Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2024 (14^e résolution) ;

15. Autorisation à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (15^e résolution) ;

RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

16. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales (16^e résolution) ;

17. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17^e résolution) ;

18. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1^{er} du Code monétaire et financier (18^e résolution) ;

19. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des seizième à dix-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée (19^e résolution) ;

20. Autorisation à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital par an (20^e résolution) ;

21. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes, ou autres (21^e résolution) ;

22. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (22^e résolution) ;

23. Délégation de compétence à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société (23^e résolution) ;

24. Autorisation à donner au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre (24^e résolution) ;

25. Délégation de compétence à consentir au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (25^e résolution) ;

26. Délégation de compétence à consentir au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit de certaines catégories de bénéficiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié (26^e résolution) ;

27. Modification de l'objet social de la Société et modification corrélative des statuts (27^e résolution) ;

28. Prorogation de la durée de la Société et modification corrélative des statuts (28^e résolution) ;

29. Approbation du changement du mode de gestion en société anonyme à Conseil d'Administration et adoption corrélative des nouveaux statuts (29^e résolution) ;

RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS EFFECTIVES (DE LA 30^e À LA 42^e) EN CAS D'ADOPTION DE LA 29^e RÉSOLUTION :

30. Nomination de Monsieur Arthur Sadoun en qualité d'Administrateur de la Société (30^e résolution) ;

31. Nomination de Madame Élisabeth Badinter en qualité d'Administrateur de la Société (31^e résolution) ;

32. Nomination de Monsieur Simon Badinter en qualité d'Administrateur de la Société (32^e résolution) ;

33. Nomination de Monsieur Jean Charest en qualité d'Administrateur de la Société (33^e résolution) ;

34. Nomination de Madame Sophie Dulac en qualité d'Administrateur de la Société (34^e résolution) ;

35. Nomination de Monsieur Thomas H. Glocer en qualité d'Administrateur de la Société (35^e résolution) ;

36. Nomination de Madame Marie-Josée Kravis en qualité d'Administrateur de la Société (36^e résolution) ;

37. Nomination de Monsieur André Kudelski en qualité d'Administrateur de la Société (37^e résolution) ;

38. Nomination de Madame Suzan LeVine en qualité d'Administrateur de la Société (38^e résolution) ;

39. Nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité d'Administrateur de la Société (39^e résolution) ;

40. Nomination de Monsieur Tidjane Thiam en qualité d'Administrateur de la Société (40^e résolution) ;

41. Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général (41^e résolution) ;

42. Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs (42^e résolution) ;

RÉSOLUTIONS EFFECTIVES (DE LA 43^e À LA 46^e) EN CAS DE REJET DE LA 29^e RÉSOLUTION :

43. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac (43^e résolution) ;

44. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Thomas H. Glocer (44^e résolution) ;

45. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis (45^e résolution) ;

46. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur André Kudelski (46^e résolution) ;

47. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (47^e résolution).

OBJECTIFS ET TEXTE DES RÉSOLUTIONS

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE 2023, AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET FIXATION DU DIVIDENDE (1^{re}, 2^e ET 3^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux (**première résolution**) et consolidés (**deuxième résolution**) de Publicis Groupe S.A. au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils vous auront été présentés.

Les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 font ressortir un bénéfice de **799 821 338,55 euros**. Les comptes consolidés font ressortir un résultat net part du Groupe de **1 312 millions d'euros**.

Les informations détaillées concernant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et la marche des affaires sociales au cours de l'exercice 2023, figurent au sein du document d'enregistrement universel, chapitres 5, 6 et 7.

La **troisième résolution** a pour objet de proposer à l'Assemblée Générale l'affectation du résultat de l'exercice 2023 et d'approuver la distribution d'un dividende, versé intégralement en numéraire, de 3,40 euros par action, contre 2,90 euros par action au titre de l'exercice précédent, soit une augmentation de 17 %.

La date de détachement du dividende interviendra le **1^{er} juillet 2024** et le dividende sera mis en paiement le **3 juillet 2024**. Le traitement fiscal réservé au versement du dividende est décrit au sein de la troisième résolution.

● PREMIÈRE RÉSOLUTION (Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2023, faisant apparaître un bénéfice de **799 821 338,55 euros**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

● DEUXIÈME RÉSOLUTION (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2023, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de **1 312 millions d'euros**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

● TROISIÈME RÉSOLUTION (Affectation du résultat de l'exercice 2023 et fixation du dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter le bénéfice distribuable qui, compte tenu :

● du bénéfice de l'exercice 2023 de	799 821 338,55 euros
● de la dotation à la réserve légale ^(a)	-
● du report à nouveau créateur antérieur de	11 048 837,60 euros
s'élève à	810 870 176,15 euros

(a) Le montant de la réserve légale a atteint le seuil de 10 % du capital social.

● auquel s'ajoute un prélèvement sur le compte « Primes de conversion » de	1 934 805,37 euros
● auquel s'ajoute un prélèvement sur le compte « Prime d'émission » de	51 855 342,48 euros
● à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de 3,40 euros et d'un nombre d'actions de 254 311 860 , chiffre incluant les actions propres, arrêtées au 31 décembre 2023) soit :	864 660 324,00 euros

Le dividende est fixé à **3,40 euros** pour chacune des actions ouvrant droit au dividende et sera payable en numéraire. La date

de détachement du dividende interviendra le **1^{er} juillet 2024** et le dividende sera mis en paiement le **3 juillet 2024**.

Sous réserve des possibles ajustements liés aux éventuelles variations mentionnées ci-dessous, le montant du dividende de 3,40 euros par action se décompose comme suit :

- 3,19 euros, soit une distribution totale de 810 870 176,15 euros, prélevée sur le compte « Report à nouveau » et le résultat de l'exercice, constitutive d'un revenu distribué faisant l'objet, sauf option expresse du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu au moment du versement, des prélèvements sociaux à hauteur de 17,2 %, calculés sur le montant brut, ainsi que du prélèvement forfaitaire non libératoire de 12,8 %. Dans l'hypothèse d'une option par le contribuable résidant en France pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le montant sera intégré dans l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 60 % de son montant, après l'application d'un abattement de 40 %.
- 0,21 euro, soit une distribution totale de 53 790 147,85 euros, prélevée sur le compte « Prime de conversion » et sur le compte « Prime d'émission » considérée comme un remboursement d'apport non imposable au sens des dispositions de l'article 112 1^o du Code général des impôts. Ce remboursement d'apport est non imposable au niveau des actionnaires, personnes physiques comme personnes morales, résidentes de France, mais il devra venir en réduction du prix de revient fiscal de l'action. À ce titre, son montant n'est pas constitutif d'un revenu distribué. Pour toutes précisions quant au régime fiscal applicable à cette distribution, emportant notamment correction du prix de revient fiscal des actions détenues, les actionnaires sont invités à se rapprocher de leur conseil habituel.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre le 31 décembre 2023 et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence, et le montant prélevé sur les comptes « Prime de conversion » et « Prime d'émission » sera alors déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement. Le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de détachement du dividende sera affecté au compte « Report à nouveau ».

L'Assemblée Générale prend acte que les dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice	2020	2021	2022
Dividende unitaire	2 euros	2,40 euros	2,40 euros
Dividende total	493 669 178 euros	602 711 919 euros	737 504 394 euros
Dont dividende unitaire éligible à l'abattement de 40 %	2 euros	0,33 euros	0,14 euro
Dont dividende total éligible à l'abattement de 40 %	493 669 178 euros	82 872 889 euros	36 649 678 euros
Dont dividende unitaire non éligible à l'abattement de 40 %*	-	2,07 euros	2,76 euros
Dont dividende total non éligible à l'abattement de 40 %*	-	519 839 030 euros	700 854 716 euros

* Cette distribution est constitutive d'un remboursement d'apport exonéré en application de l'article 112 1^o du Code général des impôts.

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES VISÉES À L'ARTICLE L. 225-86 DU CODE DE COMMERCE (4^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a effectué sa revue annuelle des conventions et engagements conclus et/ou autorisés au cours d'exercices antérieurs, dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice 2023.

Les actionnaires sont informés qu'aucune nouvelle convention réglementée n'a été approuvée par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2023.

Par la quatrième résolution, il vous est demandé de statuer sur le Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et de prendre acte de l'absence de nouvelles conventions ou de nouveaux engagements conclus au cours de l'exercice 2023.

Ce rapport est inclus dans le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (section 3.6).

● QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce prend acte des conclusions de ce rapport qui ne comporte aucune nouvelle convention intervenue au cours de l'exercice 2023, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 précité.

NOMINATION DE GRANT THORNTON EN QUALITÉ D'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT EN CHARGE DE LA CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ (5^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

En vertu des dispositions de l'Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, portant transposition de la Directive (UE) n° 2022/2464 (dite « CSRD »), la Société communiquera, à partir de 2025 dans son document d'enregistrement universel 2024, les informations en matière de durabilité relatives à l'exercice 2024.

Ainsi, en application des articles L. 822-16 et suivants du Code de commerce, il vous est proposé de désigner le cabinet d'audit en charge de la certification des informations en matière de durabilité pour l'exercice 2024. Sur recommandation du Comité d'audit, le Conseil de surveillance a approuvé la nomination du cabinet Grant Thornton en qualité d'organisme tiers indépendant.

Il convient de rappeler qu'en 2021, à la suite à un processus d'appel d'offres, le cabinet Grant Thornton, accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation), avait été choisi pour

auditer la déclaration de performance extra-financière pour les exercices 2022, 2023 et 2024. À ce titre, le cabinet Grant Thornton bénéficie d'une bonne compréhension du fonctionnement de Publicis et a démontré son expertise en matière extra-financière.

En application de l'article 38 de l'Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, la durée du mandat du cabinet Grant Thornton correspondra à celle du mandat restant à courir du cabinet Ernst & Young et Autres, Commissaire aux comptes de la Société en charge de la certification des comptes, dont le mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Par la **cinquième résolution**, il vous est demandé de nommer le cabinet Grant Thornton en qualité d'organisme tiers indépendant en charge de la certification des informations en matière de durabilité pour la durée restant à courir du cabinet Ernst & Young et Autres, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

● CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Nomination du cabinet Grant Thornton en qualité d'organisme tiers indépendant 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 des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide, en application des articles L. 822-16 et suivants du Code de commerce, de nommer le cabinet Grant Thornton, immatriculé au registre de commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 632 013 843, en qualité d'organisme tiers indépendant en charge de la certification des informations en matière de durabilité.

Par dérogation aux dispositions de l'article L. 822-20 du Code de commerce et conformément à l'article 38 de l'Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, la durée de ce mandat correspond à celle du mandat restant à courir du cabinet Ernst & Young et Autres, Commissaire aux comptes de la Société, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX, MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 I DU CODE DE COMMERCE (VOTE *EX POST* GLOBAL) (6^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il vous est proposé, par la **sixième résolution**, d'approuver le rapport sur les rémunérations comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, relatives aux éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de ce même exercice aux mandataires sociaux.

L'ensemble de ces informations figure dans le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (section 3.3.2).

● SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des informations sur les rémunérations des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.3.2 – Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023).

APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2023 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE (VOTE *EX POST* INDIVIDUEL) (7^e À 10^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux de Publicis Groupe S.A. :

- Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (**septième résolution**),
- Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (**huitième résolution**),
- Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (**neuvième résolution**), et
- Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire (**dixième résolution**).

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués à chaque dirigeant mandataire social, en conformité avec la politique de rémunération approuvée, pour chacun d'entre eux, par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 31 mai 2023.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a fixé les montants de chaque élément de rémunération à verser ou à attribuer au titre de l'exercice 2023 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, après avoir tenu compte des votes sur les rémunérations lors de la précédente Assemblée Générale.

Les éléments de rémunération pour l'exercice 2023, soumis au vote des actionnaires, de Monsieur Maurice Lévy, Monsieur Arthur Sadoun, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Michel-Alain Proch, sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (sections 3.3.2.2 à 3.3.2.6).

● SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, 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 de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.3.2.2 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance).

● HUITIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, 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 de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.3.2.4 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire).

● NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, 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 de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.3.2.5 – Rémunérations versées ou attribuées à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire).

● DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, 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 de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.3.2.6 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire).

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2024 (VOTE EX ANTE) (11^e À 14^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Par les onzième à quatorzième résolutions, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels le cas échéant, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables respectivement au Président du Conseil de surveillance (onzième résolution), aux membres du Conseil de surveillance (douzième résolution), au Président du Directoire (treizième résolution), et aux autres membres du Directoire (quatorzième résolution).

Il est précisé que Monsieur Loris Nold a intégré le Directoire, en remplacement de Monsieur Michel-Alain Proch, avec effet au 8 février 2024.

Il vous est précisé également que l'adoption de la vingt-neuvième résolution, portant sur le changement de mode de gestion de la Société mettra fin à cette politique de rémunération à l'issue de la présente Assemblée Générale. Ainsi les onzième à quatorzième résolutions portent, en cas d'adoption de la vingt-neuvième résolution, sur la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024 jusqu'à l'issue de la présente Assemblée Générale uniquement, la période qui suit étant soumise à la politique de rémunération qui vous est proposée par les quarante-et-unième et quarante-deuxième résolutions.

Sur recommandation du Comité de rémunération, cette politique de rémunération 2024 des mandataires sociaux, a été arrêtée par le Conseil de surveillance du 6 mars 2024. Elle est conforme à l'intérêt social de Publicis Groupe S.A., contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale. Elle est présentée et expliquée en détail dans le document d'enregistrement universel 2023, chapitre 3 (sections 3.3.1.3 à 3.3.1.8).

● ONZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2024, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, Section 3.3.1.3 – Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance).

● DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce, la politique et l'enveloppe de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2024, tels que présentés dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, Section 3.3.1.2 – Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance).

● TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2024, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, Section 3.3.1.5 – Politique de rémunération applicable au Président du Directoire).

● QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2024, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, Section 3.3.1.6 – Politique de rémunération applicable à Madame

Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, 3.3.1.7 – Politique de rémunération applicable à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire, jusqu'au 8 février 2024 et 3.3.1.8 – Politique de rémunération de Monsieur Loris Nold, membre du Directoire à compter du 8 février 2024).

AUTORISATION À DONNER AU DIRECTOIRE OU AU CONSEIL D'ADMINISTRATION SELON LE CAS POUR PERMETTRE À LA SOCIÉTÉ D'INTERVENIR SUR SES PROPRES ACTIONS (15^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Au cours de l'exercice 2023, le Directoire a poursuivi la mise en œuvre de la politique de rachat d'actions de la Société, conformément à l'autorisation qui lui a été donnée par l'Assemblée Générale 2023.

Au 31 décembre 2023, Publicis Groupe S.A. détenait 3 737 367 actions représentant 1,47 % de son propre capital. Le bilan détaillé de la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions par la Société, au cours de l'exercice 2023, figure au sein du document d'enregistrement universel 2023, chapitre 8 (section 8.3.3).

L'autorisation existante arrivant à échéance le 31 novembre 2024, il vous est proposé, par la quinzième résolution, de renouveler l'autorisation donnée au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, pour une durée de dix-huit (18) mois, lui permettant de poursuivre sa politique de rachat d'actions de la Société avec les caractéristiques suivantes :

- le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra pas excéder 10 % des actions composant le capital social ;
- le prix unitaire maximal d'achat est fixé à cent trente (130) euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne serait pas applicable aux rachats d'actions mis en œuvre afin de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers ;
- l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à un montant de deux milliards cent cinquante-quatre millions quatre-cent trente mille quatre-cent soixante-seize euros et cinquante centimes (2 154 430 476,50) net de frais ;
- les rachats ne pourraient pas être effectués en période d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette autorisation aurait notamment pour objectif :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière donnant droit à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe S.A. par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF.

Les objectifs du programme de rachat sont détaillés au sein de la quinzième résolution ainsi que dans le descriptif du programme de rachat figurant au sein du document d'enregistrement universel 2023, chapitre 8 (section 8.3.3).

● QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et statuant conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF »), du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, du Règlement Délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'AMF, autorise le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne d'entreprise ou de plans d'épargne interentreprise, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, ou de tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière donnant droit à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe S.A. par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF (telle que modifiée, le cas échéant) ;
- l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2023 dans la dix-neuvième résolution.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

La Société pourra, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, acquérir ses actions, les céder ou les transférer, en une ou plusieurs fois, à tout moment et par tous moyens autorisés par la réglementation

en vigueur ou qui viendraient à l'être, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, et notamment par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), de ventes à réméré, par offre publique d'achat ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels ou par utilisation de tout instrument financier dérivé, ou par recours à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. La Société pourra également conserver les actions achetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

Toutefois, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Les achats d'actions pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % du capital social de la Société à la date de chaque rachat, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée. Lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement Général de l'AMF, le nombre d'actions pris 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 ;
- le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital de la Société.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à cent trente (130) euros hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, en cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses actions au titre de cette autorisation est fixé à deux milliards cent cinquante-quatre millions quatre-cent trente mille quatre-cent soixante-seize euros et cinquante centimes (2 154 430 476,50) net de frais.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour arrêter les modalités et conditions de cette mise en œuvre, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables,

passer tous actes, conclure tous accords, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

L'Assemblée Générale fixe à dix-huit mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2023, par le vote de sa dix-huitième résolution.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

APPROBATION DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES (16° À 26° RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Il est proposé aux actionnaires d'approuver les onze résolutions suivantes (de la seizième à la vingt-sixième), qui sont destinées à renouveler les délégations et autorisations financières arrivant à expiration au cours de l'exercice 2024.

Au titre de ces autorisations et délégations, le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas serait autorisé à augmenter le capital ou émettre des titres de capital et/ou de créance, selon le cas, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription.

L'objectif de ces délégations et autorisations financières est de permettre au Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas de donner à la Société les moyens financiers pour poursuivre sa stratégie de développement, de renforcer ses fonds propres et

d'utiliser, le moment venu, les instruments financiers à émettre en fonction de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.

Le tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire en matière financière est disponible au sein du document d'enregistrement universel 2023, chapitre 8 (section 8.3.1). Ce tableau rappelle l'ensemble des délégations en cours de validité et présente l'utilisation qui en a été faite par le Directoire au cours de l'exercice écoulé.

Dans tous les cas, le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas ne pourra mettre en œuvre ces délégations de compétence et autorisations que dans la stricte limite des plafonds ci-dessous, qui seraient autorisés par la présente Assemblée.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PLAFONDS DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

	NATURE DE LA DÉLÉGATION	RÉSOLUTION(S)
<p>Plafond applicable à toutes augmentations de capital dilutives et non dilutives : 30 millions d'euros ⁽¹⁾</p> <p>Sous-plafond applicable aux augmentations de capital dilutives : 9 millions d'euros ⁽²⁾</p> <p>Sous-plafond applicable aux augmentations de capital au profit des salariés et/ou mandataires sociaux : 2,8 millions d'euros</p>	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital *	16
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public *	17
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par placement privé * (Art. L. 411-2 1° du Code monétaire et financier)	18
	Augmentation de capital dans la limite de 15 % de l'émission initiale *	19
	Augmentation de capital dans la limite de 10 % du capital par an *	20
	Rémunération d'apport de titres en cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société *	22
	Rémunération d'apport de titres en nature, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société *	23
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	25
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières dans le cadre de plans d'actionnariat salarié	26
	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes*	21
		16, 17, 18, 22, 23
		Plafond applicable à toutes émissions représentatives de titres de créances : 1 200 millions d'euros ⁽³⁾

(1) Ce plafond global de 30 millions d'euros est fixé par la seizième résolution en son paragraphe 2) de la présente Assemblée.

(2) Ce sous-plafond global de 9 millions d'euros est fixé par la dix-septième résolution en son paragraphe 3) de la présente Assemblée.

(3) Ce plafond global de 1 200 millions d'euros est fixé par la seizième résolution en son paragraphe) de la présente Assemblée.

* Le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation ou délégation, à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL (16^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la seizième résolution, il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence donnée en 2022, et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), suivant le cas.

Le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à **30 millions d'euros** (identique au montant autorisé en 2022).

Sur ce plafond de 30 millions d'euros s'imputera le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu des dix-septième à vingt-troisième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions ci-dessous.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance pouvant être émises, immédiatement ou à terme, par cette délégation ne pourra pas excéder **1 200 millions d'euros** (identique au montant autorisé en 2022) à la date de la décision d'émission. **Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas en vertu de la présente résolution et des dix-septième, dix-huitième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions, soumises à la présente Assemblée.**

La seizième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

● SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134, des articles L. 228-91 et suivants et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence

pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), suivant le cas, étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas de la présente délégation :

- le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des dix-septième à vingt-troisième résolutions, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée, est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ;
- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

3) décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de la présente délégation et de celles conférées en vertu des dix-septième, dix-huitième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

4) En cas d'usage par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas de la présente délégation :

- décide que les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
- prend acte du fait que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
- décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
 - offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières, non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger ;
 - de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts de l'augmentation décidée ;
 - décider que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus et les titres correspondants seront vendus dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables.

5) prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

6) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

7) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;

- fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporés au capital, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;

- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ;

- modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

- imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;

- d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en

vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

8) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa dix-huitième résolution.

DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR OFFRES AU PUBLIC AUTRES QUE CELLES VISÉES À L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (17^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la dix-septième résolution, il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence donnée en 2022 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet d'augmenter le capital par offres au public, autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou d'une de ses filiales, suivant le cas (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance).

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, imputable sur le plafond global de **30 millions d'euros**, ne pourra pas être supérieur à **9 millions d'euros** (identique au montant autorisé en 2022), comme indiqué dans le tableau p.61.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder **1 200 millions d'euros** à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance, comme indiqué dans le tableau p.61.

Conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance,
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.

La dix-septième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

● DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 à L. 225-136, et aux dispositions des articles L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants dudit Code :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par offres au public, autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), suivant le cas, étant précisé que la libération des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution. Le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra toutefois, pour tout ou partie des émissions effectuées et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce, instituer au profit des actionnaires un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complétée par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits pourront faire l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil

d'Administration ou le Directoire selon le cas de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros, étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions soumises à la présente Assemblée est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

4) décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas conformément aux articles L.228-36-A, L.228-40, L.228-92 alinéa 3 et L.228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

5) décide que, conformément à l'article L.225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
- offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières, non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger ;
- de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts de l'augmentation décidée ;

6) prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

7) décide que, conformément à l'article L.22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

8) décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la dix-huitième résolution soumise à la présente Assemblée ;

9) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

10) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;
- fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporées au capital, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L.228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement

(y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

11) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution

12) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa dix-neuvième résolution.

DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR OFFRES AU PUBLIC VISÉES À L'ARTICLE L. 411-2 1° DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (18° RESOLUTION)

OBJECTIF

Par la dix-huitième résolution, il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence donnée en 2022 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, afin d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offres au public, s'adressant exclusivement au profit d'un cercle restreint d'investisseurs ou d'investisseurs qualifiés, mentionnés au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par l'émission de mêmes titres que ceux mentionnés à la dix-septième résolution, dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p.61.

La dix-huitième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

● DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 et aux dispositions des articles L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et de l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par une offre visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), suivant le cas, étant précisé que

la libération des actions et autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour 20 % du capital par an) ;
- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

4) décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

5) décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra utiliser, dans

les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
- offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières, non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger ;
- de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts de l'augmentation décidée ;

6) prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

7) décide que, conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus ;

8) décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée ;

9) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

10) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;

- fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfiques ou primes qui pourront être incorporés au capital, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; et modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en

vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

11) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12) prend acte du fait que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa vingtième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL DANS LA LIMITE DE 15 % DE L'ÉMISSION INITIALE, RÉALISÉE EN APPLICATION DES 16^e À 18^e RÉSOLUTIONS (19^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

La dix-neuvième résolution vise à reconduire, pour une durée de vingt-six (26) mois, la délégation de compétence donnée en 2022 et à donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre, afin de répondre à une demande excédentaire (« *Green Shoe* »), dans le cadre d'augmentations de capital de la Société, avec ou sans suppression du droit de préférentiel de souscription, qui seraient décidées en application des seizième à dix-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable, au jour de l'émission, soit dans les 30 jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p.61.

Le prix d'émission des actions de la Société serait le même que celui retenu pour l'émission initiale.

● DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des seizième à dix-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour augmenter, sur ses seules décisions, le nombre de titres à émettre

en cas d'augmentation du capital de la Société, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, décidée en application des seizième à dix-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (actuellement dans les trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale) ;

2) décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est réalisée l'émission initiale et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros, prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée et dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

4) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa vingt-et-unième résolution.

AUTORISATION DE FIXER LE PRIX D'ÉMISSION DES TITRES DE CAPITAL DANS LE CADRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, DANS LA LIMITE DE 10 % DU CAPITAL PAR AN (20^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la vingtième résolution, il vous est proposé de renouveler l'autorisation qui avait été donnée en 2022 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet de fixer le prix d'émission des titres de capital qui seraient émis en application des dix-septième et dix-huitième résolutions proposées à la présente Assemblée, en dérogeant aux conditions de fixation du prix prévues par lesdites résolutions, et ce dans la limite de 10 % du capital social et sur une période de douze mois.

Aussi, le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas aura l'autorisation de fixer le prix d'émission des titres de capital, qui ne pourra pas être inférieur :

- au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, ou
- au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé,
- dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond nominal de 9 millions d'euros, et sur le montant du plafond global de 30 millions d'euros, comme indiqué dans le tableau en p.61.

La vingtième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

● VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10 % du capital par an)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 2 du Code de commerce et dans la limite de 10 % du capital social sur une période de douze mois appréciée à la date de l'émission (ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée), étant précisé qu'à la date de chaque augmentation de capital, le nombre total d'actions émises en vertu de la présente résolution, pendant la période de douze mois précédant ladite augmentation de capital, y compris les actions émises en vertu de ladite augmentation de capital, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date :

1) autorise le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des dix-septième et dix-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission des titres de capital ainsi émis, en dérogeant aux conditions de fixation du prix prévues par lesdites résolutions, selon les modalités suivantes.

Le prix d'émission des titres de capital émis ne pourra pas être inférieur, au choix du Conseil d'Administration ou du Directoire selon le cas :

- au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission, ou
- au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé,
- dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.

Le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions ordinaires sera tel que la somme perçue par la Société à l'occasion de leur émission augmentée le cas échéant des sommes susceptibles d'être perçues ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire qui sera ou pourra être émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimal visé au paragraphe précédent.

2) décide que le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu

de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros, prévu au paragraphe 3) de la dix-septième résolution, soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation ;

3) donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente autorisation dans les conditions prévues par la résolution au titre de laquelle l'émission est décidée ;

4) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

5) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas viendrait à utiliser la présente autorisation, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution. En particulier, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas devra établir un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de son incidence sur la situation de l'actionnaire ;

6) fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation ;

7) prend acte du fait que cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa vingt-deuxième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES (21^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la vingt-et-unième résolution, il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence donnée en 2022 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux et/ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p.61.

La vingt-et-unième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

● VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes, ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire, statuant dans le cadre des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;

2) décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;

3) décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

4) confère au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et d'en assurer la bonne fin et d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et notamment ;

● fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera

augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;

- décider que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes, bénéficiant du droit de vote double, bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

5) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

6) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa vingt-troisième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ (22^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la vingt-deuxième résolution il vous est proposé de renouveler la délégation de compétence donnée en 2022 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet de décider, avec suppression du droit préférentiel de souscription, l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, à l'effet de rémunérer les titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange sur les titres d'une autre société, dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p.61.

La vingt-deuxième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois.

● VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-49, L. 22-10-54 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange, initiée par la Société sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ou à toute autre opération relevant d'un droit étranger (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur des titres répondant aux conditions visées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce, et décide de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et/ou valeurs mobilières à émettre au titre de la présente délégation.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières pourront donner droit ;

3) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros, étant précisé que ce

montant s'imputera sur le montant du plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

4) décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

5) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

6) confère au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :

- fixer les parités d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, et à constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance éventuellement rétroactive, des actions ordinaires nouvelles et/ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;
- en cas d'émission de titres de créance, décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal

des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;
- et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;

7) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE CONSENTIS À LA SOCIÉTÉ, HORS LE CAS D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ (23^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la vingt-troisième résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de vingt-six (26) mois, la délégation de compétence donnée en 2022 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet de décider, avec suppression du droit préférentiel de souscription, l'émission d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange, dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p.61.

Les émissions réalisées en vertu de cette délégation doivent respecter le plafond légal de 10 % du capital social, apprécié à la date de l'émission.

L'objet de cette délégation est de faciliter la réalisation d'opérations d'acquisitions de sociétés.

● VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129 et L. 225-129-2, et des articles L. 22-10-53 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas sa compétence pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes (y compris les titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), suivant le cas, dans la limite de 10 % du capital social appréciée à la date de l'émission, à l'effet de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions des articles L. 22-10-54 et suivants du Code de commerce ne sont pas applicables.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas de la présente délégation :

- le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la dix-septième résolution soumise à la présente Assemblée et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros fixé au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas

échétant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation;

- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

3) prend acte, conformément à la loi, de l'absence de droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation et que la présente délégation emporte, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

4) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour procéder à ces émissions suivant les modalités qu'il arrêtera et notamment :

- décider toute augmentation de capital rémunérant les apports en nature et, le cas échéant, y surseoir ;
- arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, statuer sur le Rapport des Commissaires aux comptes, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions et modalités de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature, ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;
- déterminer la nature, la forme, le nombre, les caractéristiques et modalités des actions et/ou valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature ;
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;

- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échange en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- imputer tous frais, charges, droits et honoraires occasionnés par toute augmentation du capital sur les primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- constater la réalisation de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et notamment conclure toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

5) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

6) fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation ;

7) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022, par le vote de sa vingt-cinquième résolution.

AUTORISATION À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EN FAVEUR DES SALARIÉS ET/OU MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES, EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION (24^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la vingt-quatrième résolution, il est proposé de renouveler l'autorisation donnée en 2021 et de donner pouvoir au Directoire, ou au Conseil d'Administration selon le cas, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et/ou parmi les dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères du Groupe.

Le total des actions pouvant être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 3 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas.

L'attribution des actions est conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas lors de la décision d'attribution.

Les attributions d'actions pourront bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'acquisition définitive des actions attribuées soit conditionnée à au moins à deux conditions de performance déterminées par le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas lors de la décision d'attribution et mesurées sur une période d'au moins trois ans. Le nombre d'actions qui pourra être attribué aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourra pas excéder 0,3 % du capital social.

Les attributions gratuites d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux éligibles seront décidées préalablement par le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas, sur recommandation du Comité de rémunération. Le Conseil fixera l'obligation de conservation des titres des dirigeants conformément à l'article L. 225-197-1 II alinéa 5 du Code de commerce. Actuellement, il est demandé aux membres du Directoire de conserver, pendant toute la durée de leur mandat, 20 % des actions acquises.

L'attribution des actions aux bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans, sans période de conservation obligatoire.

Cette autorisation emportera de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions.

La vingt-quatrième résolution serait consentie pour une durée de trente-huit (38) mois.

● VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce :

1) autorise le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel, et/ou parmi les dirigeants mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce), ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;

2) décide que le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 3 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas ; étant précisé que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura le pouvoir de modifier le nombre d'actions attribuées, dans la limite du plafond de 3 % précité, en application d'opérations sur le capital de la Société intervenant durant la période d'acquisition visée en 7) ci-dessous de manière à préserver les droits des bénéficiaires. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;

3) conditionne expressément l'acquisition définitive des actions attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas lors de la décision d'attribution. Il est précisé que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions à l'ensemble des salariés, étant entendu que l'acquisition définitive de ces actions sera soumise à au moins deux conditions de performance ;

4) décide que les attributions d'actions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve (i) que l'acquisition définitive des actions attribuées soit conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas lors de la décision d'attribution et mesurées sur une période d'au moins trois ans, et (ii) que les actions attribuées à ces dirigeants ne représenteront pas un pourcentage supérieur à 0,3 % du capital social de la Société, tel que constaté à la date de la

décision de l'attribution des actions par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus) ;

5) les attributions gratuites d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux conformément à l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce seront décidées préalablement par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas. Ce dernier fixera l'obligation de conservation des titres des dirigeants conformément à l'article L. 225-197-1 II alinéa 5 du Code de commerce ;

6) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra, notamment par dérogation à ce qui précède, adapter les conditions de performance à la nouvelle configuration du Groupe dans les cas exceptionnels où le périmètre du Groupe serait affecté de manière significative, modifiant la structure du Groupe, à la suite d'une fusion, d'un changement de contrôle, d'une acquisition ou d'une cession ;

7) décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire, sauf en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, auquel cas l'attribution définitive des actions intervient immédiatement. Le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura la faculté de modifier la durée de la période d'acquisition et de fixer, le cas échéant, une période de conservation, lors de chaque décision d'attribution ;

8) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou de primes d'émission de la Société, pourra fixer les dates de jouissance des actions nouvelles et pourra prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale à un dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;

9) donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation ;

10) prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation ;

11) fixe à trente-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente autorisation ;

12) prend acte que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas informera chaque année l'Assemblée Générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce ;

13) prend acte que cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021 par le vote de sa vingt-deuxième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE OU PLUSIEURS AUGMENTATIONS DE CAPITAL, AU PROFIT DES ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE (25° RESOLUTION) OU DE CERTAINES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DE PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ (26° RESOLUTION), AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

Il vous est proposé, par les **vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions**, de donner délégation de compétence au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, afin de lui permettre d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit :

- des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères du Groupe (**vingt-cinquième résolution**) ;
- des catégories de bénéficiaires qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la vingtième ci-dessus, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié (**vingt-sixième résolution**).

La vingt-sixième résolution a pour objectif de permettre aux salariés et mandataires sociaux, situés dans certains pays où il n'est pas possible pour des raisons locales (réglementaires, fiscales ou autres) de déployer une offre d'actions *via* un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), de bénéficier de formules d'actionnariat équivalentes ou aussi proches que possible, en termes de profil économique, à celles qui seraient offertes aux autres salariés et mandataires sociaux du Groupe Publicis.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre des deux délégations est de **2,8 millions d'euros**. Ce plafond s'imputera sur le plafond global de **30 millions d'euros**, comme indiqué dans le tableau p.61.

Si le Directoire ou le Conseil d'Administration selon le cas décidait de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital par le biais de ces délégations, le prix de souscription des actions serait fixé dans le respect des conditions légales.

La vingt-cinquième résolution serait consentie pour une durée de vingt-six (26) mois et la vingt-sixième résolution serait consentie pour une durée de dix-huit (18) mois.

● **VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION**

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail et des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138, L. 225-138-1, L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par l'émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, réservée aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail. La présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (appréciée au jour de la décision du Conseil d'Administration ou du Directoire selon le cas, ou de son délégataire, décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-sixième résolution ci-après.

Il est précisé que :

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas

échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) décide que le prix d'émission des actions émises en application de la présente délégation ou le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement et, plus généralement, la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, ser(a)/(ont) déterminé(s) dans les conditions fixées aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par application d'une décote maximale de 30 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration ou du Directoire selon le cas (ou de 40 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans), ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;

4) décide que, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émises, le cas échéant, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pas pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11, L. 3332-12, L. 3332-13 et L. 3332-19 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas dans les conditions fixées par la réglementation applicable ;

5) décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation ;

6) décide également que, dans les cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;

7) autorise le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs

plans d'épargne d'entreprise visés au titre de la présente délégation s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2) ci-avant ;

8) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ;
- fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;
- arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
- décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
- en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au prix d'émission visé ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;

- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

9) décide de fixer à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation ;

10) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2023, par le vote de sa vingtième résolution.

● VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit de certaines catégories de bénéficiaires, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il fixera, tant en France qu'à l'étranger, par émission à titre onéreux ou gratuit, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance), suivant le cas, réservées aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous.

2) décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions

huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-cinquième résolution ci-avant.

Il est précisé que :

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement
- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la seizième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessous le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution, laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

- a)** des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, des sociétés du Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; et/ou
- b)** des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) ou autres entités françaises ou étrangères, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ; et/ou
- c)** tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe.

Il est précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier.

4) décide que le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas par application d'une décote maximale de 30 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, fixant

le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingt-cinquième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;

5) il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues ;

6) décide que le Conseil d'Administration ou le Directoire selon le cas aura tous pouvoirs, y compris celui d'y surseoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment aux fins de :

- fixer la date, le montant des émissions et le prix d'émission des actions nouvelles à émettre ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris les délais, les conditions de souscription, la date de jouissance, même rétroactive et le mode de libération desdites actions ;
- arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription ;
- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- prendre toutes mesures pour la réalisation des émissions ;
- constater la réalisation des augmentations de capital social résultant de la présente résolution et procéder à l'émission des actions et à la modification corrélative des statuts, ainsi que de procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;
- d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

7) décide que la présente délégation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée ;

8) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 31 mai 2023, par le vote de sa vingt-et-unième résolution.

MODIFICATION DE L'OBJET SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, PROROGATION DE LA DURÉE DE LA SOCIÉTÉ ET MODIFICATIONS CORRÉLATIVES DES STATUTS (27^e ET 28^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Il vous est proposé, par la vingt-septième résolution de compléter l'objet social de la Société, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, afin de prendre en compte le développement des services et outils digitaux et en conséquence d'ajouter un deuxième alinéa à l'article 2 sur l'objet social des statuts de la Société comme suit :

« Le développement des services et outils digitaux à partir de plateformes numériques, de logiciels ou de tous supports électroniques, informatiques ou d'intelligence artificielle ainsi que la constitution et l'exploitation de tous services à partir de bases de données ou informatiques. »

Par la vingt-huitième résolution, il vous est proposé de décider avec effet à l'issue de la présente Assemblée, et conformément aux dispositions de l'article 1844-6 du Code civil, la prorogation de la durée de la Société, initialement fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du 4 octobre 1938 et venant à expiration le 3 octobre 2037, pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de la présente Assemblée Générale, soit jusqu'au 28 mai 2123 et de modifier corrélativement l'article 4 des statuts sur la durée de la Société.

● VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION (Modification de l'objet social de la Société et modification corrélative des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire sur les projets de résolutions, décide de compléter, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, l'objet social de la Société afin de prendre en compte le développement des services et outils digitaux et en conséquence de modifier l'article 2 « Objet » des statuts de la Société qui sera désormais rédigé comme suit :

« Article 2 - Objet

La société continue d'avoir pour objet :

L'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature.

Le développement des services et outils digitaux à partir de plateformes numériques, de logiciels ou de tous supports électroniques, informatiques ou d'intelligence artificielle ainsi que la constitution et l'exploitation de tous services à partir de bases de données ou informatiques.

L'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radio-phoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarii et pièces théâtrales.

Et généralement, toutes opérations commerciales, financières, immobilières, industrielles et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet. »

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour effectuer toutes formalités et procéder à tous dépôts en vue de la mise en œuvre des modifications statutaires précitées.

● **VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION**
(Prorogation de la durée de la Société et modification corrélatrice des statuts)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire sur les projets de résolutions décide, conformément aux dispositions de l'article 1844-6 du Code civil, de proroger la durée de la Société, initialement fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du 4 octobre 1938 et venant à expiration le 3 octobre 2037, pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de la présente Assemblée, soit jusqu'au 28 mai 2123.

En conséquence, l'article 4 « Durée » des statuts de la Société est modifié comme suit :

« **Article 4 – Durée**

La durée de la Société initialement fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du 4 octobre 1938 venant à expiration le 3 octobre 2037, a été prorogée par décision de l'Assemblée Générale extraordinaire du 29 mai 2024 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de ladite assemblée, soit jusqu'au 28 mai 2123 ; sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour effectuer toutes formalités et procéder à tous dépôts en vue de la mise en œuvre des modifications statutaires précitées.

APPROBATION DU CHANGEMENT DU MODE DE GESTION EN SOCIÉTÉ ANONYME À CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ADOPTION CORRÉLATIVE DES NOUVEAUX STATUTS (29^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la vingt-neuvième résolution, il vous est proposé d'approuver, avec effet à l'issue de la présente Assemblée Générale, le changement du mode de gestion de la Société et d'adopter une structure de gouvernance à Conseil d'Administration, régie notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et les articles L. 22-10-3 à L. 22-10-17 du Code de commerce, en lieu et place de la structure actuelle à Directoire et Conseil de surveillance.

Il vous est proposé de modifier les statuts de la Société par suite de ce changement du mode de gestion de la Société. Dans ce cadre, il vous est proposé notamment de :

- prévoir la possibilité pour le Conseil d'Administration de désigner un Vice-Président du Conseil d'Administration ;
- prévoir la possibilité pour le Conseil d'Administration de désigner un Président d'honneur, personne physique et ancien Président du Conseil d'Administration ou du Conseil de surveillance ;
- prévoir l'obligation de désigner un Administrateur Référent, lorsque les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration sont réunies, qui aura en particulier le rôle d'assister le Président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et d'examiner les situations de conflit d'intérêts concernant les Administrateurs ou le Président et de les porter à l'attention du Conseil d'Administration le cas échéant.

Il vous est également proposé dans le cadre de cette modification des statuts, de mettre à jour certaines stipulations par rapport à la législation et la réglementation en vigueur, notamment une rédaction plus précise de l'article sur les obligations d'information en cas de franchissement du seuil statutaire de 1 % et de multiple de ce seuil.

Les statuts, dans la version amendée qu'il vous est proposé d'adopter et qui inclut les modifications de l'objet social et la prorogation de la durée de la Société faisant l'objet des 27^e et 28^e résolutions, figurent au sein de la présente brochure au chapitre « Projet de statuts soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 ». Un tableau des modifications effectuées autres que celles se rapportant au fonctionnement du Conseil d'Administration figure ci-contre.

TABLEAU DES MODIFICATIONS PRINCIPALES DES STATUTS AUTRES QUE CELLES SE RAPPORANT AU NOUVEAU MODE DE GESTION DE LA SOCIÉTÉ

ANCIENNE RÉDACTION

NOUVELLE RÉDACTION

Article 2 – Objet	Article 2 – Objet
<p>La société continue d'avoir pour objet :</p> <p>L'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature.</p> <p>L'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radio-phoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarii et pièces théâtrales.</p> <p>Et généralement, toutes opérations commerciales, financières, immobilières, industrielles et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.</p> <p>La société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.</p> <p>Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.</p>	<p>La société continue d'avoir pour objet :</p> <p>L'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature.</p> <p>Le développement des services et outils digitaux à partir de plateformes numériques, de logiciels ou de tous supports électroniques, informatiques ou d'intelligence artificielle ainsi que la constitution et l'exploitation de tous services à partir de bases de données ou informatiques.</p> <p>L'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radio-phoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarii et pièces théâtrales.</p> <p>Et généralement, toutes opérations commerciales, financières, immobilières, industrielles et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.</p> <p>La société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.</p> <p>Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.</p>
Article 4 – Durée	Article 4 – Durée
<p>La durée de la Société demeure fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du quatre octobre 1938 et viendra à expiration le trois octobre 2037 ; sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts.</p>	<p>La durée de la Société initialement fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du quatre octobre 1938 venant à expiration le trois octobre 2037, a été prorogée par décision de l'Assemblée Générale extraordinaire du 29 mai 2024 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de ladite assemblée, soit jusqu'au 28 mai 2123 ; sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts.</p>

Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires devra être réunie à l'effet de décider dans les conditions requises pour la modification des statuts, si la société doit être prorogée.	Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires devra être réunie à l'effet de décider dans les conditions requises pour la modification des statuts, si la société doit être prorogée.
---	---

Article 6 – Forme des actions	Article 6 – Forme des actions
<p>Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire.</p> <p>Les actions partiellement libérées ne peuvent revêtir la forme au porteur qu'après leur complète libération.</p> <p>La propriété des actions, quelle que soit leur forme, résulte de leur inscription au nom du ou des titulaires sur les registres et comptes ouverts et tenus conformément à la législation en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour les titres nominatifs, par la Société ou un mandataire désigné à cet effet ; • pour les titres au porteur, par un intermédiaire financier habilité par le ministre de l'Économie et des Finances. <p>La Société ou les intermédiaires habilités teneurs de comptes délivrent à tout titulaire d'un compte de titres qui en fait la demande et à ses frais une attestation précisant la nature, le nombre de titres inscrits à son compte et les mentions qui y sont portées.</p> <p>L'identification des propriétaires des titres au porteur se fait dans les conditions prévues par la législation en vigueur.</p> <p>La Société a la faculté de demander aux personnes morales, propriétaires de ses actions et ayant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés à l'Assemblée Générale.</p> <p>La conversion des actions du nominatif au porteur et réciproquement s'opère conformément à la législation en vigueur.</p>	<p>Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire.</p> <p>Les actions partiellement libérées ne peuvent revêtir la forme au porteur qu'après leur complète libération.</p> <p>La propriété des actions, quelle que soit leur forme, résulte de leur inscription au nom du ou des titulaires sur les registres et comptes ouverts et tenus conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.</p> <p>La Société, ou un tiers désigné par elle, peut faire usage des dispositions législatives et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres nominatifs ou au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote à l'Assemblée Générale.</p> <p>La Société a la faculté de demander aux personnes morales, propriétaires de ses actions et ayant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés à l'Assemblée Générale.</p> <p>La conversion des actions du nominatif au porteur et réciproquement s'opère conformément à la législation en vigueur.</p>

Article 7 – Transmission des actions	Article 7 – Transmission des actions
<p>I – La cession des actions nominatives ne peut s'opérer à l'égard des tiers et de la Société que par un ordre de mouvement, signé du cédant ou de son mandataire et mentionné sur les registres que la société tient à cet effet.</p> <p>Si les actions ne sont pas entièrement libérées, l'ordre de mouvement doit être signé, en outre, par le cessionnaire.</p> <p>La Société peut exiger que les signatures des parties soient certifiées par un Officier Public ou le Maire du domicile sous réserve des exceptions pouvant résulter des dispositions légales.</p> <p>La transmission des actions à titre gratuit ou en suite de décès ne s'opère également que par un transfert mentionné sur le registre des mouvements des titres de la société sur justification de la mutation dans les conditions légales.</p> <p>Les frais de transfert sont à la charge des cessionnaires.</p> <p>Les actions non libérées des versements exigibles ne sont pas admises aux transferts.</p>	<p>I – La cession des actions nominatives ne peut s'opérer à l'égard des tiers et de la Société que par un ordre de mouvement, signé du cédant ou de son mandataire et mentionné sur les registres que la société tient à cet effet.</p> <p>Si les actions ne sont pas entièrement libérées, l'ordre de mouvement doit être signé, en outre, par le cessionnaire.</p> <p>La Société peut exiger que les signatures des parties soient certifiées par un Officier Public ou le Maire du domicile sous réserve des exceptions pouvant résulter des dispositions légales.</p> <p>La transmission des actions à titre gratuit ou en suite de décès ne s'opère également que par un transfert mentionné sur le registre des mouvements des titres de la société sur justification de la mutation dans les conditions légales.</p> <p>Les frais de transfert sont à la charge des cessionnaires.</p> <p>Les actions non libérées des versements exigibles ne sont pas admises aux transferts.</p>

<p>II – La transmission à titre onéreux des actions au porteur s’opère par inscription dans les livres du ou des intermédiaires habilités concernés.</p> <p>III – Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d’actions et de droits de vote qu’elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d’une lettre recommandée avec demande d’avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l’un de ces seuils.</p> <p>Cette obligation s’applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l’un des seuils prévus à l’alinéa ci-dessus.</p> <p>En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d’inobservation de l’obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s’appliquent également, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l’Assemblée Générale, d’un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.</p> <p>IV – L’Assemblée Générale Extraordinaire peut autoriser le Directoire à acheter un nombre déterminé d’actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l’article L. 225-206 du Code de Commerce.</p> <p>En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux dispositions de l’article L. 22-10-62 du Code de Commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.</p> <p>La Société peut enfin conserver, dans les conditions prévues par la loi, les actions qu’elle aurait acquises à l’occasion d’une transmission de patrimoine à titre universel ou par voie de décision de justice.</p>	<p>II – La transmission à titre onéreux des actions au porteur s’opère par inscription dans les livres du ou des intermédiaires habilités concernés.</p> <p>III – Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens des articles L. 233-7, L. 233-9 et L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à 1% du capital social, des droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société de son identité, du nombre total d’actions, de droits de vote, de titres donnant accès au capital (et les droits de vote qui y sont potentiellement attachés) qu’elle possède, ainsi que les actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d’un accord ou d’un instrument financier mentionné à l’article L. 211-1 du Code monétaire et financier et les droits de vote corrélatifs, au moyen d’une lettre recommandée avec demande d’avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l’un de ces seuils.</p> <p>Cette obligation s’applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l’un des seuils prévus à l’alinéa ci-dessus.</p> <p>En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d’inobservation de l’obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s’appliquent également, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l’Assemblée Générale, d’un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.</p> <p>IV – L’Assemblée Générale Extraordinaire peut autoriser le Conseil d’Administration à acheter un nombre déterminé d’actions de la société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l’article L. 225-206 du Code de Commerce.</p> <p>En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux dispositions de l’article L. 22-10-62 du Code de Commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.</p> <p>La Société peut enfin conserver, dans les conditions prévues par la loi, les actions qu’elle aurait acquises à l’occasion d’une transmission de patrimoine à titre universel ou par voie de décision de justice.</p>
--	--

<p>Article 14 – Président et Vice-Président du Conseil de surveillance</p> <p>Le Conseil de surveillance élit, parmi ses membres, un Président et un Vice-Président qui sont chargés de convoquer le Conseil et d’en diriger les débats et qui exercent leurs fonctions pendant la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.</p>	<p>Article 11 – Président, Vice-Président et Président d’honneur du Conseil d’Administration</p> <p>I– Le Conseil d’Administration élit, parmi ses membres, un Président.</p>
--	---

<p>Le Président et le Vice-Président doivent être des personnes physiques ; ils sont rééligibles.</p> <p>Le Conseil peut à tout moment leur retirer leurs fonctions</p>	<p>Le Président exerce les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts. Il préside les réunions du Conseil d'Administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Le Président préside les Assemblées Générales des actionnaires et établit les rapports prévus par la loi. Il peut également assumer la direction générale de la Société en qualité de Directeur Général si le Conseil d'Administration a choisi le cumul de ces deux fonctions, lors de sa nomination ou à toute autre date. Dans ce cas, les dispositions concernant le Directeur Général lui sont applicables.</p> <p>La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à soixante-quinze ans ; les fonctions du Président qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.</p> <p>II- Le Conseil d'Administration peut nommer en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.</p> <p>III - Le Président et le Vice-Président doivent être des personnes physiques et sont nommés pour toute la durée de leur mandat d'Administrateur ; ils sont rééligibles.</p> <p>Le Conseil peut à tout moment leur retirer leurs fonctions.</p> <p>IV - Le Conseil d'Administration peut nommer un Président d'honneur, personne physique et ancien Président du Conseil d'Administration ou du Conseil de surveillance.</p> <p>Le Président d'honneur peut assister aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative, dans les conditions prévues par le règlement intérieur du Conseil d'Administration.</p>
---	--

Article 15 – Censeurs	
	<p>I - L'Assemblée Générale Ordinaire peut nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales choisies parmi ou en dehors des actionnaires.</p> <p>II - Ils sont nommés pour une durée de quatre ans et sont rééligibles au terme de leur mandat. Les fonctions de chaque censeur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.</p> <p>III - Les censeurs participent aux réunions du Conseil d'Administration sans voix délibérative. Ils peuvent également siéger, à l'initiative du Conseil d'Administration, aux Comités créés par celui-ci.</p>

	<p>Leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations.</p> <p>IV – Les modalités de la rémunération du ou des censeur(s) sont arrêtées par le Conseil d’Administration, qui peut leur reverser une partie de la somme fixe annuelle que l’Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires a allouée aux Administrateurs en rémunération de leur activité.</p>
--	---

Article 33 – Contestations – Élection de domicile	Article 33 – Contestations – Élection de domicile
<p>Toutes les contestations qui peuvent s’élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, soit entre la société et les actionnaires eux-mêmes, concernant l’interprétation ou l’exécution des présents statuts ou généralement au sujet des affaires sociales, sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents du lieu du siège social.</p> <p>À cet effet, en cas de contestation, tout actionnaire doit faire élection de domicile dans le ressort du Tribunal compétent du lieu du siège social et toutes assignations et significations sont régulièrement délivrées à ce domicile.</p> <p>À défaut d’élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au Parquet du Procureur de la République près le Tribunal de Grande Instance du lieu du siège social.</p>	<p>Toutes les contestations qui peuvent s’élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, soit entre la société et les actionnaires eux-mêmes, concernant l’interprétation ou l’exécution des présents statuts ou généralement au sujet des affaires sociales, sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents.</p>

Par ailleurs, nous vous proposons de prendre acte, en tant que de besoin, que toutes les délégations de compétence ou de pouvoir ou les autorisations en vigueur à la date des présentes consenties au Directoire par l’Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire (en ce incluses les délégations et autorisations décidées lors de la présente Assemblée Générale), resteront valables en dépit de ce changement de mode de gouvernance, étant précisé que les références au Directoire ou au Conseil de surveillance figurant dans ces délégations ou autorisations doivent s’entendre comme visant le Conseil d’Administration, et toute subdélégation visant le Président du Directoire doivent s’entendre comme visant le Directeur Général.

Les renseignements détaillés concernant les motivations de ce changement du mode de gestion en société anonyme à Conseil d’Administration figurent au chapitre « Ce qu’il vous faut savoir », paragraphe 1 « Gouvernance et ses évolutions », section 1.3 de la présente brochure.

**● VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION
(Changement du mode de gestion en société anonyme à conseil d’administration et adoption corrélative des nouveaux statuts)**

L’Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d’entreprise :

1) décide, conformément aux dispositions de l’article L. 225-57 alinéa 2 du Code de commerce, de modifier le mode de gestion de la Société et l’adoption du mode de gestion par un Conseil d’Administration, régi par les articles L. 225-17 à L. 225-56 et

L. 22-10-3 à L. 22-10-17 du Code de commerce en lieu et place de la structure actuelle à Directoire et Conseil de surveillance ;

2) décide que cette modification prendra effet à l’issue de la présente Assemblée ;

3) après avoir pris connaissance du texte des nouveaux statuts dont l’adoption lui est proposée, approuve ces nouveaux statuts, prévoyant, outre les modifications statutaires liées au mode de gestion par un Conseil d’Administration et les modifications visées par les vingt-septième et vingt-huitième résolutions, la mise à jour de certaines stipulations par rapport à la législation et la réglementation en vigueur et quelques précisions rédactionnelles telles que décrites dans le rapport du Directoire ;

4) décide d’adopter, article par article, et dans son ensemble, le texte des nouveaux statuts qui régiront la Société sous la forme de société anonyme à Conseil d’Administration à l’issue de la présente Assemblée, et dont le texte figure en annexe des présentes résolutions ;

5) prend acte que les fonctions des membres du Conseil de surveillance et des membres du Directoire de la Société prendront fin de plein droit à l’issue de la présente Assemblée, en conséquence de l’adoption du nouveau mode de gestion ;

6) prend acte, en tant que de besoin, de ce que toutes les délégations de compétence ou de pouvoir ou les autorisations en vigueur à la date des présentes consenties au Directoire par l’Assemblée Générale ordinaire ou extraordinaire (en ce inclus les délégations et autorisations décidées lors de la présente Assemblée), resteront valables, étant précisé que les références au Directoire ou au Conseil de surveillance figurant dans ces délégations ou autorisations doivent s’entendre comme visant le Conseil d’Administration. De la

même façon, toute subdélégation visant le Président du Directoire doit s'entendre comme visant le Directeur Général.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour effectuer toutes formalités et procéder à tous dépôts en vue de la mise en œuvre des modifications statutaires précitées.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

IL EST PRÉCISÉ QUE LES 30° À 42° RÉSOLUTIONS, QU'IL VOUS EST PROPOSÉ D'ADOPTER ET QUI SONT PRÉSENTÉES CI-APRÈS, NE SERONT EFFECTIVES QU'EN CAS D'ADOPTION DE LA 29° RÉSOLUTION CI-DESSUS. À L'INVERSE, LES 43° À 46° RÉSOLUTIONS NE SERONT EFFECTIVES QU'EN CAS DE REJET DE LA 29° RÉSOLUTION.

NOMINATION D'ONZE ADMINISTRATEURS DE LA SOCIÉTÉ (30° À 40° RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Les nominations qui sont proposées aux termes des trentième à quarantième résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, sont subordonnées à l'adoption par les actionnaires de la vingt-neuvième résolution, relatives au changement de mode de gestion de la Société en société anonyme à Conseil d'Administration.

Chaque candidat sélectionné fait l'objet d'une résolution distincte et vous êtes invités à voter sur chacune d'entre elles. Les informations détaillées concernant ces nominations figurent au chapitre « Ce qu'il vous faut savoir », paragraphe 1 « Gouvernance et ses évolutions », sections 1.1 et 1.3 de la présente brochure.

● TRENTIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Monsieur Arthur Sadoun en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Arthur Sadoun, demeurant 6 rue de l'Yvette, 75016 Paris, en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés.

Monsieur Arthur Sadoun a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Madame Élisabeth Badinter en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Madame Élisabeth Badinter, demeurant 38 rue Guynemer, 75006 Paris, en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés.

Madame Élisabeth Badinter a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'elle n'est frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Monsieur Simon Badinter en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Simon Badinter, demeurant 4701 Arbour Green Drive, 44333 Akron - Ohio (États-Unis), en qualité d'Administrateur, pour une durée de deux années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés qui prévoit la possibilité de désigner des Administrateurs pour une durée inférieure à quatre années pour les besoins de l'échelonnement des mandats des Administrateurs.

Monsieur Simon Badinter a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-TROISIÈME RÉSOLUTION**
(Nomination de Monsieur Jean Charest en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Jean Charest, demeurant 660 avenue Victoria, Westmount, H3Y 2R9 Québec (Canada), en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés qui prévoit la possibilité de désigner des Administrateurs pour une durée inférieure à quatre années pour les besoins de l'échelonnement des mandats des Administrateurs.

Monsieur Jean Charest a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION**
(Nomination de Madame Sophie Dulac en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Madame Sophie Dulac, demeurant 86 avenue Niel, 75017 Paris, en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés.

Madame Sophie Dulac a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'elle n'est frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-CINQUIÈME RÉSOLUTION**
(Nomination de Monsieur Thomas H. Glocer en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Thomas H. Glocer, demeurant 60 East 90th Street, New York, NY 10178 (États-Unis), en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés.

Monsieur Thomas H. Glocer a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-SIXIÈME RÉSOLUTION**
(Nomination de Madame Marie-Josée Kravis en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Madame Marie-Josée Kravis, demeurant 625 Park Avenue, New York, NY 10065 (États-Unis), en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés.

Madame Marie-Josée Kravis a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'elle n'est frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-SEPTIÈME RÉSOLUTION**
(Nomination de Monsieur André Kudelski en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur André Kudelski, demeurant 7405 N Las Brisas Lane Paradise Valley, AZ 85253 (États-Unis), en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés.

Monsieur André Kudelski a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-HUITIÈME RÉSOLUTION**
(Nomination de Madame Suzan LeVine en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Madame Suzan LeVine, demeurant 1535 9th avenue West - WA, 98119 Seattle (États-Unis), en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés qui prévoit la possibilité de désigner des Administrateurs pour une durée inférieure à quatre années pour les besoins de l'échelonnement des mandats des Administrateurs.

Madame Suzan LeVine a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'elle n'est frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **TRENTE-NEUVIÈME RÉSOLUTION**

(Nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Madame Antonella Mei-Pochtler, demeurant Kürschnergasse 4, 1210 Vienne (Autriche), en qualité d'Administrateur, pour une durée de trois années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés qui prévoit la possibilité de désigner des Administrateurs pour une durée inférieure à quatre années pour les besoins de l'échelonnement des mandats des Administrateurs.

Madame Antonella Mei-Pochtler a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'elle n'est frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

● **QUARANTIÈME RÉSOLUTION**

(Nomination de Monsieur Tidjane Thiam en qualité d'Administrateur 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, nomme, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Tidjane Thiam, demeurant 1425 West 27th Street, Miami Beach, Floride (États-Unis), en qualité d'Administrateur, pour une durée de deux années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025, conformément à l'article 10 des Statuts modifiés qui prévoit la possibilité de désigner des Administrateurs pour une durée inférieure à quatre années pour les besoins de l'échelonnement des mandats des Administrateurs.

Monsieur Tidjane Thiam a fait savoir qu'il acceptait ce mandat qui lui est confié et qu'il n'est frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

RÉMUNÉRATION 2024 DES MANDATAIRES SOCIAUX À COMPTER DE L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 29 MAI 2024 (41^e ET 42^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

En conséquence du changement de mode de gestion qui vous est proposé, et en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux issus de ce nouveau mode de gestion en 2024 (vote « *ex ante* ») à compter de l'issue de la présente Assemblée.

À cette fin, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable, respectivement au Président-Directeur Général (41^e résolution) et aux Administrateurs (42^e résolution). Dans ce cadre, il est proposé que les politiques de rémunération applicables au futur Président-Directeur Général et aux futurs Administrateurs soient identiques à celles qui étaient respectivement applicables pour la rémunération du Directoire et du Conseil de surveillance.

Il est ainsi proposé que la politique de rémunération applicable au futur Président-Directeur Général soit identique à celle du Président du Directoire au titre de l'exercice 2024 qui est soumise à votre approbation au titre de la 13^e résolution, telle que présentée au chapitre 3, section 3.4.2 du document d'enregistrement universel 2023.

Le Conseil de surveillance estime que la transposition de cette politique de rémunération est justifiée par le fait que les fonctions de Président-Directeur Général seront exercées par la même personne que celle qui exerce actuellement les fonctions de Président du Directoire, sans préjudice des décisions qui pourraient être prises par les prochaines Assemblées Générales devant statuer sur la politique de rémunération.

S'agissant des futurs membres du Conseil d'Administration y compris le Président en sa qualité d'Administrateur, il est proposé que la politique de rémunération applicable soit identique à celle des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2024 qui est soumise à votre approbation au titre de la 14^e résolution, telle que présentée au chapitre 3, section 3.4.1 du document d'enregistrement universel 2023. Il est précisé que l'Administrateur Référé bénéficiera d'une partie fixe complémentaire d'un montant de 30 000 euros au titre de ses fonctions.

● **QUARANTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION**

(Approbation de la politique de rémunération 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 Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, en application de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.4 – Rémunération des futurs membres du Conseil d'Administration et du futur Président-Directeur Général).

● **QUARANTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION**

(Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Directoire sur les projets de résolutions et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, avec

effet à l'issue de la présente Assemblée, en application de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs de la Société, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2023 (Chapitre 3, section 3.4 – Rémunération des futurs membres du Conseil d'Administration et du futur Président-Directeur Général).

RENOUVELLEMENT DE QUATRE MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (43^e A 46^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Sophie Dulac, Marie-Josée Kravis, Messieurs Thomas H. Glocer et André Kudelski arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

Le renouvellement de ces quatre membres du Conseil de surveillance qui sont proposés aux termes des quarante-troisième à quarante-sixième résolutions soumises à l'approbation des actionnaires, est subordonné au rejet par les actionnaires de la vingt-neuvième résolution, relative au changement de mode de gestion de la Société en société anonyme à Conseil d'Administration.

Les renseignements détaillés concernant les membres du Conseil de surveillance proposés au renouvellement figurent au chapitre « Ce qu'il vous faut savoir », paragraphe 1 « Gouvernance et ses évolutions », section 1.1 de la présente brochure.

● QUARANTE-TROISIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide, de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

● QUARANTE-QUATRIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Thomas H. Glocer)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide, de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Thomas H. Glocer pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

● QUARANTE-CINQUIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide, de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

● QUARANTE-SIXIÈME RÉSOLUTION (Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur André Kudelski)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur André Kudelski pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS (47^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

La quarante-septième résolution est la résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités relatives aux résolutions adoptées par l'Assemblée.

● QUARANTE-SEPTIÈME RÉSOLUTION (Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès verbal de la présente Assemblée pour procéder à tous dépôts et formalités de publicité légale et autres qu'il appartiendra.



Société Anonyme à Conseil d'Administration
Capital Social : 101 724 744 €
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris
542 080 601 RCS Paris

STATUTS

PROJET DE STATUTS
SOUMIS AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DU 29 MAI 2024

TITRE PREMIER

FORMATION DE LA SOCIÉTÉ - OBJET - DÉNOMINATION - SIÈGE - DURÉE

ARTICLE 1^{er}

Formation de la Société

La société anonyme « PUBLICIS GROUPE S.A. » a été définitivement constituée le quatre octobre mil neuf cent trente-huit.

Elle continuera d'exister entre les propriétaires successifs des actions actuellement créées et de celles qui pourront l'être ultérieurement.

Cette société est régie par le Livre deuxième du Code de Commerce et notamment par les articles L. 225-17 à L. 225-56 dudit Code et par les dispositions impératives des lois et décrets promulgués depuis ou qui viendraient à être promulgués par la suite, elle est régie également par les présents statuts pour les matières auxquelles les dispositions légales ou réglementaires le nécessitent ou permettent de se référer.

ARTICLE 2

Objet

La société continue d'avoir pour objet :

L'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature.

Le développement des services et outils digitaux à partir de plateformes numériques, de logiciels ou de tous supports électroniques, informatiques ou d'intelligence artificielle ainsi que la constitution et l'exploitation de tous services à partir de bases de données ou informatiques.

L'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarii et pièces théâtrales.

Et généralement, toutes opérations commerciales, financières, immobilières, industrielles et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

ARTICLE 3

Dénomination - siège

La société a pour dénomination :

« **PUBLICIS GROUPE S.A.** »

précédée ou suivie immédiatement des mots « société anonyme » ou du sigle « S.A. » et de l'énonciation du capital.

Le siège social demeure fixé à PARIS (8^e), 133 avenue des Champs-Élysées.

Il pourra être transféré en tout autre endroit du département de Paris ou d'un département limitrophe par simple décision du Conseil d'Administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Il pourra être transféré partout ailleurs, en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires.

Des sièges administratifs, succursales, bureaux et agences, pourront être créés en tous lieux par le Conseil d'Administration sans qu'il en résulte une dérogation à l'attribution de juridiction établie par les présents statuts.

ARTICLE 4

Durée

La durée de la Société initialement fixée à quatre-vingt-dix-neuf années à compter du quatre octobre 1938 venant à expiration le trois octobre 2037, a été prorogée par décision de l'Assemblée Générale extraordinaire du 29 mai 2024 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf années à compter de ladite assemblée, soit jusqu'au 28 mai 2123, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts.

Un an au moins avant la date d'expiration de la Société, l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires devra être réunie à l'effet de décider dans les conditions requises pour la modification des statuts, si la société doit être prorogée.

TITRE II

CAPITAL SOCIAL-ACTIONS

ARTICLE 5

Capital social

Le capital social est fixé à cent un millions sept cent vingt-quatre mille sept cent quarante-quatre euros (101 724 744 €) et divisé en deux cent cinquante-quatre millions trois cent onze mille huit cent soixante (254 311 860) actions de zéro euro quarante centimes (0,40 €) de nominal, entièrement libérées et toutes de même rang.

ARTICLE 6

Forme des actions

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire.

Les actions partiellement libérées ne peuvent revêtir la forme au porteur qu'après leur complète libération.

La propriété des actions, quelle que soit leur forme, résulte de leur inscription au nom du ou des titulaires sur les registres et comptes ouverts et tenus conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

La Société, ou un tiers désigné par elle, peut faire usage des dispositions législatives et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres nominatifs ou au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote à l'Assemblée Générale.

La Société a la faculté de demander aux personnes morales, propriétaires de ses actions et ayant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés à l'Assemblée Générale.

La conversion des actions du nominatif au porteur et réciproquement s'opère conformément à la législation en vigueur.

ARTICLE 7

Transmission des actions

I - La cession des actions nominatives ne peut s'opérer à l'égard des tiers et de la Société que par un ordre de mouvement, signé du cédant ou de son mandataire et mentionné sur les registres que la société tient à cet effet.

Si les actions ne sont pas entièrement libérées, l'ordre de mouvement doit être signé, en outre, par le cessionnaire.

La Société peut exiger que les signatures des parties soient certifiées par un Officier Public ou le Maire du domicile sous réserve des exceptions pouvant résulter des dispositions légales.

La transmission des actions à titre gratuit ou en suite de décès ne s'opère également que par un transfert mentionné sur le registre des mouvements des titres de la société sur justification de la mutation dans les conditions légales.

Les frais de transfert sont à la charge des cessionnaires.

Les actions non libérées des versements exigibles ne sont pas admises aux transferts.

II - La transmission à titre onéreux des actions au porteur s'opère par inscription dans les livres du ou des intermédiaires habilités concernés.

III - Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière que ce soit au sens des articles L. 233-7, L. 233-9 et L. 233-10 du Code de commerce, directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social, des droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société de son identité, du nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès au capital (et les droits de vote qui y sont potentiellement attachés) qu'elle possède, ainsi que les actions déjà émises que cette personne peut acquérir en vertu d'un accord ou d'un instrument financier mentionné à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier et les droits de vote corrélatifs, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils.

Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus à l'alinéa ci-dessus.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

IV - L'Assemblée Générale Extraordinaire peut autoriser le Conseil d'administration à acheter un nombre déterminé d'actions de la société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-206 du Code de Commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de Commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.

La Société peut enfin conserver, dans les conditions prévues par la loi, les actions qu'elle aurait acquises à l'occasion d'une transmission de patrimoine à titre universel ou par voie de décision de justice.

ARTICLE 8

Droits attachés à l'action

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises ; toute action a, notamment, droit, en cours de société comme en cas de liquidation, au règlement de la même somme nette pour toute répartition ou tout remboursement, en sorte qu'il est, le cas échéant, fait masse, entre toutes les actions indistinctement, de toutes exonérations fiscales comme toutes taxations auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourrait donner lieu.

Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent ; au-delà, ils ne peuvent être soumis à aucun appel de fonds.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les titres isolés, ou un nombre inférieur à celui requis, ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

ARTICLE 9

Libération des actions de numéraire

Les sommes restant à verser sur les actions de numéraire sont appelées par le Conseil d'Administration.

Les quotités appelées et la date à laquelle les sommes correspondantes doivent être versées, sont portées à la connaissance des actionnaires par journal d'annonces légales, quinze jours au moins à l'avance.

L'actionnaire qui n'effectue pas, à leur échéance, les versements exigibles sur les actions dont il est titulaire est, de plein droit et sans mise en demeure préalable, redevable à la société d'un intérêt de retard calculé, jour après jour, à partir de la date d'exigibilité, au taux de huit pour cent (8 %) l'an, sans préjudice des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

TITRE III

ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

SOUS-TITRE I : CONSEIL D'ADMINISTRATION

ARTICLE 10

Nomination – Durée des fonctions – Limite d'âge – Renouvellement – Cooptation

I – La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et, de dix-huit membres au plus, remplissant les conditions de limite d'âge stipulées au paragraphe III ci après, nommés par l'Assemblée Générale.

II – La durée des fonctions des Administrateurs est de 4 ans.

En outre, afin de permettre exclusivement la mise en place et le maintien d'un échelonnement des mandats des Administrateurs, l'Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer ou renouveler un ou plusieurs Administrateurs pour une durée de un, deux ou trois ans.

Les Administrateurs à terme de mandat sont toujours rééligibles.

III – Le nombre des Administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne peut pas être supérieur au tiers, éventuellement arrondi au nombre supérieur des Administrateurs en fonction. Au cas, où ce seuil viendrait à être dépassé, le membre du Conseil d'Administration le plus âgé serait démissionnaire d'office. L'éventuel dépassement de ce seuil devra être apprécié lors de la délibération du Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les dispositions ci-dessus sont également applicables aux représentants permanents des personnes morales siégeant au Conseil d'Administration.

IV – En cas de vacance, par décès ou par démission, d'un ou plusieurs sièges, alors que le nombre des Administrateurs restant en fonction n'est pas inférieur au minimum légal, le Conseil peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Lorsque le nombre des Administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les Administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de compléter l'effectif dudit Conseil.

Le membre du Conseil d'Administration nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'est pas expiré, ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir sur le mandat de son prédécesseur.

V – Chaque membre du Conseil d'Administration doit être porteur de cinq cents actions au moins pendant toute la durée de son mandat. Elles sont soit nominatives, soit au porteur. Si ces actions sont au porteur, l'intermédiaire habilité teneur de compte doit justifier à la Société de leur possession dans les conditions légales.

VI – Le Conseil d'Administration est composé également, selon le cas, d'un ou deux Administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Lorsque le nombre d'Administrateurs, calculé par application de l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, est inférieur ou égal à huit, le Comité de Groupe désigne un seul membre représentant les salariés.

Lorsque le nombre d'Administrateurs, calculé par application de l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, est supérieur à huit, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, le Comité de Groupe désigne un second membre représentant les salariés.

Si le nombre d'Administrateurs, calculé par application de l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, devient inférieur ou égal à huit, les mandats des deux Administrateurs représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme.

Le mandat de membre représentant les salariés prend effet à la date de leur désignation et prend fin à l'issue d'une durée de quatre ans. Ce mandat est renouvelable. Il prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture du contrat de travail dudit membre.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Jusqu'à la date de désignation ou de remplacement du ou des Administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'Administration constate la sortie du champ de l'obligation.

Par exception à l'obligation prévue au paragraphe V ci-dessus, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat.

ARTICLE 11

Président, Vice-Président et Président d'honneur du Conseil d'Administration

I – Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président.

Le Président exerce les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts. Il préside les réunions du Conseil d'Administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Le Président préside les Assemblées Générales des actionnaires et établit les rapports prévus par la loi. Il peut également assumer la direction générale de la Société en qualité de Directeur Général si le Conseil d'Administration a choisi le cumul de ces deux fonctions, lors de sa nomination ou à toute autre date. Dans ce cas, les dispositions concernant le Directeur Général lui sont applicables.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à soixante-quinze ans ; les fonctions du Président qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

II – Le Conseil d'Administration peut nommer en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

III – Le Président et le Vice-Président doivent être des personnes physiques et sont nommés pour toute la durée de leur mandat d'Administrateur ; ils sont rééligibles.

Le Conseil peut à tout moment leur retirer leurs fonctions.

IV – Le Conseil d'Administration peut nommer un Président d'honneur, personne physique et ancien Président du Conseil d'Administration ou du Conseil de surveillance.

Le Président d'honneur peut assister aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative, dans les conditions prévues par le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

ARTICLE 12

Délibérations

I – Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation du Président ou, en son absence, du Vice-Président.

Toutefois, si le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de trois mois, le Président du Conseil d'Administration ou le Vice-Président doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours si le tiers au moins des Administrateurs lui présente une demande motivée en ce sens.

En cas de dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, le Directeur général peut demander au président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé.

En cas d'absence, d'empêchement, de démission, de décès ou de non-renouvellement du mandat du Président, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut convoquer une réunion du Conseil d'Administration afin de nommer un Président.

Les réunions du Conseil d'Administration ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation. Sauf décision contraire du Conseil d'Administration, les Administrateurs peuvent participer par moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Les Administrateurs participant par de tels moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

II – Tout membre du Conseil d'Administration peut donner mandat à un autre membre pour le représenter dans une délibération du Conseil et voter pour lui sur une ou plusieurs ou toutes les questions mises en délibération. Le Conseil est seul juge de la validité du mandat, lequel peut d'ailleurs être donné par simple lettre ou par courrier électronique ; chaque membre présent ne peut représenter qu'un seul membre absent.

III – En cas d'absence du Président et du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne pour chaque séance celui des Administrateurs qui doit en assumer la présidence.

Le Conseil d'Administration désigne aussi parmi ses membres ou en dehors d'eux la personne qui doit remplir les fonctions de secrétaire.

IV – Pour la validité des délibérations du Conseil d'Administration, le nombre des Administrateurs présents conformément au règlement intérieur doit être au moins égal à la moitié de celui des Administrateurs en exercice.

Les délibérations du Conseil sont prises à la majorité des voix des Administrateurs présents ou représentés.

En cas de partage des voix, la voix du Président, s'il est présent ou représenté, est prépondérante.

V – Les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'Administration prévues au troisième alinéa de l'article L. 225-37 peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.

VI – Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial, le cas échéant établi sous forme électronique, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, l'Administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou le secrétaire désigné.

ARTICLE 13

Pouvoirs du Conseil d'Administration

I – Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité.

II – Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

III – Il peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. Il fixe, le cas échéant par son règlement intérieur la composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité.

Le Conseil d'Administration fixe, le cas échéant, le montant de la rémunération des membres des comités.

ARTICLE 14

Rémunérations

I – Le Conseil d'Administration peut recevoir une rémunération fixée par l'Assemblée Générale et maintenue jusqu'à décision contraire de toute autre Assemblée.

Le Conseil d'Administration répartit cette rémunération entre les Administrateurs dans les proportions qu'il juge convenables.

Le Conseil d'Administration peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement et les dépenses engagées par les Administrateurs dans l'intérêt de la Société.

II – Le Conseil d'Administration détermine les rémunérations à attribuer au Président et, le cas échéant, au Vice-Président.

III – En outre, le Conseil d'Administration peut allouer, en se conformant à la législation en vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés aux Administrateurs.

ARTICLE 15

Censeurs

I – L'Assemblée Générale Ordinaire peut nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales choisies parmi ou en dehors des actionnaires.

II – Ils sont nommés pour une durée de quatre ans et sont rééligibles au terme de leur mandat. Les fonctions de chaque censeur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

III – Les censeurs participent aux réunions du Conseil d'Administration sans voix délibérative. Ils peuvent également siéger, à l'initiative du Conseil d'Administration, aux Comités créés par celui-ci.

Leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations.

IV – Les modalités de la rémunération du ou des censeur(s) sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut leur reverser une partie de la somme fixe annuelle que l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires a allouée aux Administrateurs en rémunération de leur activité.

SOUS-TITRE II : DIRECTION GÉNÉRALE

ARTICLE 16

Directeur Général

I – Conformément aux dispositions légales, la direction générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

II – La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à soixante-dix ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

III – Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance, au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Directeur Général peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes

délégations à tous mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

Le Conseil d'Administration détermine le mode et le montant de la rémunération et la durée des fonctions du Directeur Général, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

IV – Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du Conseil d'Administration, les dispositions des statuts et de la loi relatives au directeur général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de soixante-dix ans.

V – Il appartient au Conseil d'Administration de définir les décisions du Directeur Général pour lesquelles l'accord préalable du Conseil d'Administration sera requis.

ARTICLE 17

Directeurs Généraux Délégués

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué dans les conditions prévues par la loi. Le nombre maximum de Directeurs Généraux Délégués est fixé à deux.

TITRE IV

CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 18

Commissaires aux comptes

Le contrôle de la Société est effectué dans les conditions fixées par la loi, par un ou plusieurs commissaires aux comptes.

TITRE V

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

ARTICLE 19

Généralités

L'Assemblée Générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des actionnaires. Ses délibérations, prises conformément à la loi et aux statuts, obligent tous les actionnaires, même absents, incapables ou dissidents.

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

Chaque année, il doit être réuni dans les six mois de la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par la décision de justice, une Assemblée Générale Ordinaire.

Des assemblées générales, soit ordinaires, soit extraordinaires, selon l'objet des résolutions proposées peuvent, en outre, être réunies à toute époque de l'année.

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé, dans ladite convocation, et fixé par le convoquant.

Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

ARTICLE 20

Représentation et admission aux Assemblées

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Le mandat ainsi que, le cas échéant, sa révocation sont écrits et communiqués à la Société dans les conditions prescrites par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, sous la forme de l'inscription en compte de ses titres dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut également, si le Conseil d'Administration le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, participer à cette Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

ARTICLE 21

Bureau – Feuille de présence – Voix – Vote

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou par le Vice-Président ou, à leur défaut, par un membre dudit Conseil par lui désigné. À défaut, l'Assemblée élit son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents, possédant ou représentant les plus grands nombres d'actions et, sur leur refus, par ceux qui viennent après eux, jusqu'à acceptation.

Le bureau, ainsi composé, désigne un secrétaire qui peut être choisi en dehors de l'Assemblée.

Une feuille de présence est établie conformément à la loi.

Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation; toutefois, un droit

de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession ab intestat ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ou dans les autres cas prévus par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire pourra toujours supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne sera définitive qu'après l'approbation par l'assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui en communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée Générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. A défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L.225-110 alinéa 1er du Code de Commerce s'appliquera de plein droit.

VII - Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Conseil d'Administration, communiquée dans l'avis de réunion publiée au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission, y compris Internet, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur au moment de son utilisation.

Le mode de scrutin est déterminé par le bureau de l'Assemblée.

ARTICLE 22

Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle entend les rapports présentés par le Conseil d'Administration et les Commissaires aux comptes, approuve le bilan et les comptes sociaux et consolidés ou en demande le redressement, détermine l'emploi des bénéfices, fixe les dividendes, nomme et remplace quand il y a lieu les Administrateurs, approuve ou rejette les nominations faites pendant l'exercice, examine les actes de gestion du Conseil d'Administration, donne également quitus de leur mission aux Administrateurs, les révoque pour des motifs dont elle seule juge, approuve ou rejette les opérations visées à l'article L. 225-38 du Code de Commerce, vote la rémunération du Conseil d'Administration, désigne quand il y a lieu le ou les commissaires.

L'Assemblée annuelle peut, en outre, comme tout autre assemblée ordinaire réunie extraordinairement :

- ratifier le transfert du siège social décidé par le Conseil d'Administration en vertu des dispositions de l'avant dernier alinéa de l'article 3 des statuts,

- autoriser tous emprunts par voie d'émission d'obligations non convertibles en actions et statuer sur la constitution de sûretés particulières à leur conférer étant précisé que ce pouvoir n'est pas réservé à l'Assemblée et que le Conseil d'Administration a qualité pour décider ou autoriser de tels emprunts et la constitution de sûretés particulières à leur conférer, sauf si l'Assemblée venait à décider d'exercer ce pouvoir,
- et, d'une manière générale, statuer sur tous objets qui ne sont pas de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

ARTICLE 23

Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi.

Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider :

- la modification ou l'extension de l'objet social,
- le changement de dénomination de la société,
- le transfert du siège en dehors du département de Paris et des départements limitrophes,
- l'augmentation ou la réduction du capital social,
- le changement de la nationalité de la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-97 du Code de Commerce,
- la prorogation, la réduction de durée ou la dissolution anticipée de la société,
- sa fusion ou son absorption avec ou par toutes autres sociétés constituées ou à constituer,
- la cession à tous tiers ou l'apport de toutes sociétés préexistantes ou nouvelles de l'ensemble des biens, droits et obligations de la société,
- sa transformation en société de toute autre forme,
- le regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

Elle ne peut, en aucun cas, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

ARTICLE 24

Quorum et majorité – procès-verbaux

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires délibèrent dans les conditions de quorum et de majorité, prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement.

Les procès-verbaux des délibérations d'assemblées et les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont établis et certifiés conformément à la réglementation en vigueur.

TITRE VI **ANNÉE SOCIALE - INVENTAIRE**

ARTICLE 25 **Année sociale**

L'année sociale commence le premier janvier et se termine le trente et un décembre.

ARTICLE 26 **Inventaires et comptes sociaux**

Le Conseil d'Administration établit à la fin de chaque année sociale, l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date.

Il dresse également les comptes et le bilan prescrits par la loi.

TITRE VII **BÉNÉFICES - FONDS DE RÉSERVE**

ARTICLE 27 **Détermination du bénéfice**

Les produits nets de l'exercice, après déduction des frais généraux et autres charges de la Société, y compris tous amortissements et provisions constituent le bénéfice.

ARTICLE 28 **Affectation et répartition du bénéfice**

Sur le bénéfice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement de 5 % au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale » ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint le dixième du capital social. Il reprend son cours, lorsque, pour une cause quelconque, il est descendu au-dessous de cette fraction.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, il est d'abord prélevé la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs actions sont libérées et non amorties, sans qu'en cas d'insuffisance d'un exercice pour effectuer ce paiement, il puisse être fait, de ce chef, un prélèvement sur le bénéfice des exercices ultérieurs.

Sur le surplus, l'Assemblée Générale a la faculté, sur la proposition du Conseil d'Administration, de prélever les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine l'affectation ou l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti aux actions.

ARTICLE 29 **Paiement des dividendes**

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou, à défaut, par le Conseil d'Administration.

Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice.

Les dividendes régulièrement perçus ne sont jamais rapportables.

L'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions dans les conditions légales et réglementaires.

TITRE VIII **DISSOLUTION - LIQUIDATION**

ARTICLE 30 **Dissolution anticipée**

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut, à toute époque, prononcer la dissolution anticipée de la société.

ARTICLE 31 **Cas de perte**

Si du fait des pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration doit dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître ces pertes, convoquer l'Assemblée Générale Extraordinaire appelée à décider, s'il y a lieu, la dissolution anticipée de la société.

Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue de réduire son capital du montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves, si dans ce délai les capitaux propres de la société n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social et ce, sous réserves de dispositions légales relatives au capital minimum des sociétés anonymes.

À défaut de réunion de l'Assemblée Générale, comme dans le cas où cette Assemblée n'a pu délibérer valablement, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société.

ARTICLE 32 **Conditions de la liquidation**

À l'expiration de la société, ou en cas de dissolution anticipée, l'Assemblée Générale règle le mode de liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs dont elle détermine les pouvoirs et qui exercent leurs fonctions conformément à la loi.

L'actif de la société dissoute est affecté, d'abord, au paiement du passif et des charges sociales, puis au remboursement de la somme non amortie sur le capital. Le surplus du produit de la liquidation est réparti aux actions par égales parts entre elles.

TITRE IX

CONTESTATIONS

ARTICLE 33

Contestations - Élection de domicile

Toutes les contestations qui peuvent s'élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, soit entre la société et les actionnaires eux-mêmes, concernant l'interprétation ou l'exécution des présents statuts ou généralement au sujet des affaires sociales, sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

NOTES



PUBLICIS GROUPE

FORMULAIRE DE DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS

À retourner
Publicis Groupe, Service Relations Investisseurs
133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France

Je soussigné(e) : Monsieur Madame

Nom Prénom(s)

Adresse

Code postal Ville

Pays propriétaire de actions

souhaite recevoir à l'adresse ci-dessus en vue de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2024, des documents et renseignements visés par l'article R.225-83 du Code de commerce.

À le / / 2024

Signature :

Nota : en vertu de l'alinéa 3 de l'article R. 225-88 du Code de commerce, les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, formulée par lettre spéciale, obtenir de la Société l'envoi des documents visés aux articles R.225-81 et R.225-83 dudit Code à l'occasion de chacune des assemblées d'actionnaires ultérieures.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 101 724 744 €
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France
542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z, Tél. + 33 (0)1 44 43 70 00





FORMULAIRE D'OPTION POUR LA E-CONVOCAATION

En votre qualité d'actionnaire au nominatif de Publicis Groupe S.A., vous recevez chaque année par voie postale un dossier de convocation à l'Assemblée Générale. Publicis Groupe S.A. vous propose d'opter pour la e-convocation, c'est-à-dire de recevoir votre convocation par voie électronique, pour les prochaines assemblées générales. Cette convocation électronique remplacera la convocation adressée habituellement par voie postale.

La e-convocation à l'Assemblée Générale, c'est simple, sécurisé et écologique !

Pour opter pour l'e-convocation à compter de la prochaine Assemblée Générale, il vous suffit soit :

- de vous connecter directement à la rubrique « e-consentement » du site <https://www.investor.uptevia.com> ;
- de compléter le coupon-réponse ci-dessous en inscrivant lisiblement votre nom, prénom, date de naissance et adresse électronique et de le renvoyer par courrier à Uptevia.



COUPON-RÉPONSE AFIN D'OPTER POUR LA E-CONVOCAATION

Par courrier postal à l'attention de :

Uptevia
Service Assemblées Générales
90-110 Esplanade du Général de Gaulle
92931 Paris La Défense Cedex

Je souhaite bénéficier des services de communication électronique liés à mon compte titres concernant les assemblées générales et ainsi recevoir sous format électronique :

- ma convocation ainsi que la documentation relative aux assemblées générales des actionnaires de la société Publicis Groupe S.A.

Pour ce faire, je renseigne les champs suivants (tous les champs sont obligatoires et doivent être saisis en majuscules) :

Monsieur

Madame

Nom (ou dénomination sociale) :

Prénom(s) :

Date de naissance (jj/mm/aaaa) :

Adresse électronique : @

Fait à le

Signature

Vos données personnelles font l'objet d'un traitement dont le responsable de traitement est Publicis Groupe, société anonyme immatriculée sous le numéro 542 080 601 située au 133, avenue des Champs-Élysées à Paris (75008), pour permettre à ses actionnaires de consentir à la convocation à l'Assemblée Générale des actionnaires sous format électronique. Le traitement repose sur votre consentement. Les données collectées (nom, prénom(s), date de naissance, adresse électronique) seront communiquées à Uptevia, ainsi qu'aux prestataires externes auxquels le responsable de traitement fait appel. Elles sont conservées pendant toute la durée du service de convocation par voie électronique et détruites dans un délai de 3 ans après cessation du service et/ou clôture de votre compte titres. Vous pouvez accéder aux données vous concernant, les rectifier, demander leur effacement ou exercer votre droit à la limitation. Vous pouvez retirer à tout moment votre consentement au traitement de vos données ; vous pouvez également vous opposer au traitement de vos données ; vous pouvez également exercer votre droit à la portabilité de vos données. Consultez le site cnil.fr pour plus d'informations sur vos droits. Pour exercer ces droits ou pour toute question sur le traitement de vos données dans ce dispositif, vous pouvez contacter notre délégué à la protection des données à l'adresse : privacyofficer@publicisgroupe.com. Si vous estimez, après nous avoir contactés, que vos droits « Informatique et Libertés » ne sont pas respectés, vous pouvez adresser une réclamation à la CNIL.



Création : Publicis Consultants.
Couverture : © Shutterstock IA/PU.



PUBLICIS GROUPE

PUBLICIS GROUPE S.A.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
au capital de 101 724 744 €
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - France
Tél. : +33(0)1 44 43 70 00
542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z

