



**AVIS DE CONVOCATION
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
MIXTE**

2022

25 MAI 2022 À 10 H

133, avenue des Champs-Élysées,
75008 Paris



**PUBLICIS
GROUPE**



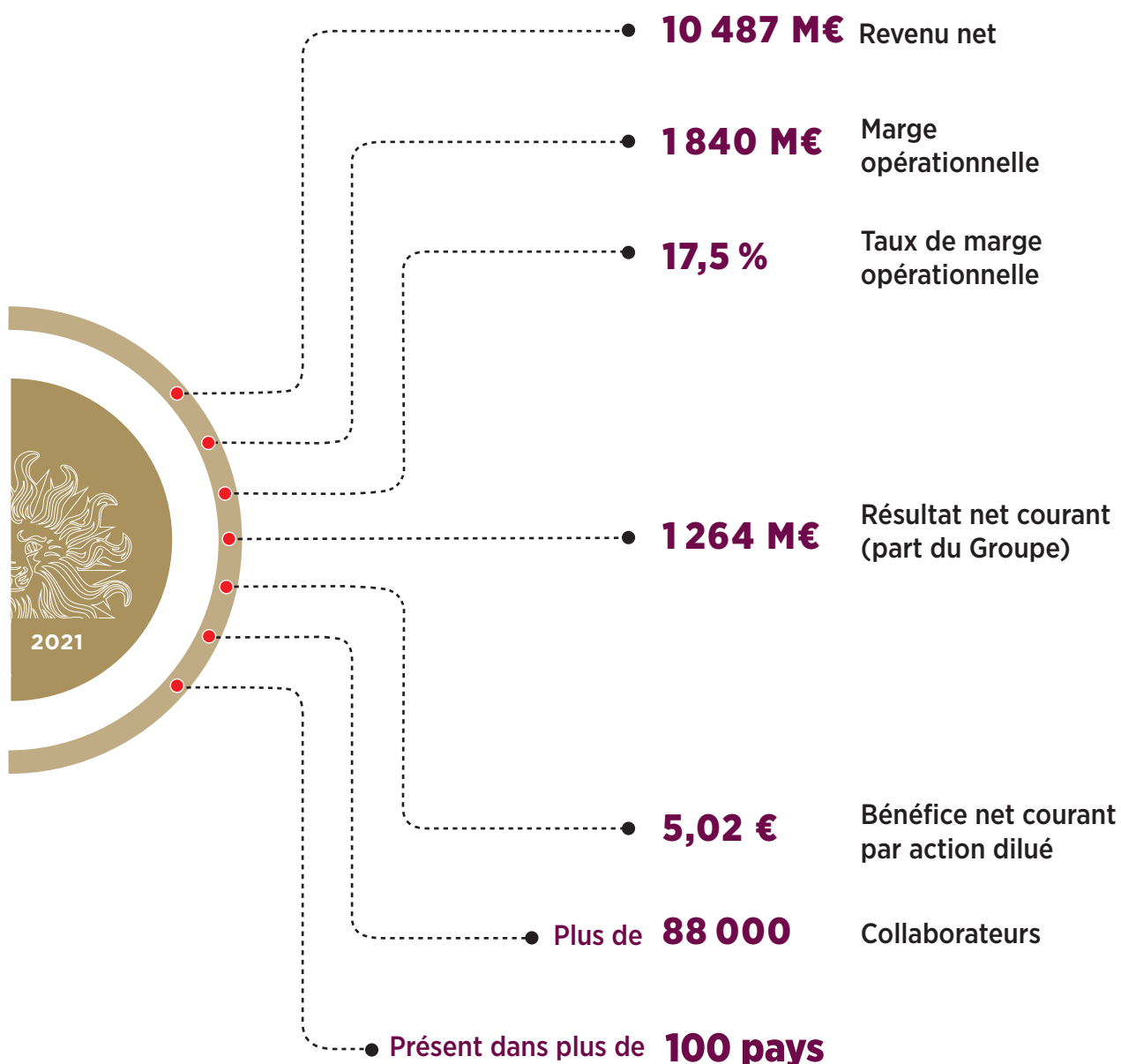
MESSAGE DE MAURICE LÉVY	P. 2
MESSAGE DE ARTHUR SADOUN	P. 5
MODÈLE D'AFFAIRES	P. 8
CRÉATION DE VALEUR	P. 9
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR SUR :	
1. les chiffres clés 2021	P. 10
2. la gouvernance et ses évolutions	P. 12
3. la rémunération des mandataires sociaux	P. 16
4. les modalités de participation à l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022	P. 18
ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 25 MAI 2022	P. 22
OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS	
1. de l'Assemblée Générale Ordinaire	P. 24
2. de l'Assemblée Générale Extraordinaire	P. 29
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	P. 50
PERSPECTIVES	P. 56

PROFIL DU GROUPE

Publicis Groupe est un leader mondial de la communication.

Le Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication pour les aider à marquer leur différence dans un monde de plateformes.

Les clients sont depuis toujours au cœur du modèle du Groupe et bénéficient d'une organisation par pays fluide et unifiée. Publicis Groupe offre une créativité dynamique, diverse et disruptive, une expertise en média ciblée à grande échelle, ainsi que des compétences uniques en data et technologie, pour leur permettre d'acquérir une connaissance précise de leurs consommateurs, de créer des canaux digitaux directs de dialogue avec les clients finaux et d'enrichir les relations avec ceux-ci de manière continue.



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Maurice Lévy

Président du Conseil de surveillance

« Être toujours prêt pour le monde d'après »

Après deux années d'une crise sanitaire mondiale, dont on croyait apercevoir la fin, j'aurais pu vous parler de sérénité retrouvée. Une sérénité d'autant plus légitime que Publicis a enregistré en 2021 des résultats tout à fait exceptionnels. Nous avons dépassé toutes les attentes, en termes de croissance comme de rentabilité. Si une telle performance est évidemment une grande fierté en temps normal, elle l'est d'autant plus dans une période où « l'anormal » devient la nouvelle norme.

« *Nous avons dépassé toutes les attentes, en termes de croissance comme de rentabilité. Si une telle performance est évidemment une grande fierté en temps normal, elle l'est d'autant plus dans une période où « l'anormal » devient la nouvelle norme. Cette performance, cette résilience, cette capacité à se réinventer dans l'adversité, à imaginer le « monde d'après », sont à mon sens profondément ancrées dans la culture du Groupe.* »

Je veux évidemment commencer par saluer le travail et la capacité d'adaptation de tous. Des collaborateurs aux managers, du Directoire au Conseil de surveillance, nous avons tous dû nous adapter : revoir nos méthodes de travail sur la durée, repenser notre organisation, nos services. Nous avons dû réagir vite pour préserver la santé physique et mentale des collaborateurs, sauver des emplois, consolider la confiance de nos clients et de nos actionnaires. Les résultats financiers du Groupe ont prouvé la justesse de nos réactions, l'ampleur des efforts fournis par tous, la pertinence des solutions apportées et la puissance de nos outils et de notre modèle. Face à cet engagement de tous, le Conseil de surveillance a donc soutenu la proposition de faire bénéficier d'un bonus l'ensemble des collaborateurs présents au sein du Groupe ces deux dernières années.

Cette performance, cette résilience, cette capacité à se réinventer dans l'adversité, à imaginer le « monde d'après », sont à mon sens profondément ancrées dans la culture du Groupe.

Être toujours prêt pour le monde d'après, c'est dans l'ADN de Publicis.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

« Face à l'urgence absolue de la crise environnementale, il nous a semblé indispensable d'accélérer encore nos efforts. Non seulement le Directoire a choisi d'y sensibiliser massivement les collaborateurs, mais il a également pris, avec le plein soutien du Conseil de surveillance, des mesures très concrètes qui valent au Groupe d'être reconnu leader du secteur sur les critères ESG. Je me réjouis à ce titre de la création du Comité ESG qui travaille activement à respecter et renforcer nos engagements. »

Le Groupe a toujours su saisir les opportunités de s'ouvrir sur le monde, il s'est internationalisé très tôt, a fait des acquisitions audacieuses et décisives, de ce fait pas toujours comprises, et a anticipé les mutations liées au numérique, au monde de plateformes, avant qu'il ne devienne la norme.

Être toujours prêt pour le monde d'après, c'est une qualité indispensable dans notre métier. « L'après », c'est notre matière première en tant que communicants ! Nous devons nous entourer des meilleurs talents pour comprendre les tendances de fond de la société, identifier les transformations que rencontrent les clients et leurs secteurs d'activité, décrypter *via la data* les nouveaux usages des consommateurs et imaginer des réponses créatives à toutes ces évolutions. Le Directoire a ainsi beaucoup travaillé à diversifier, renforcer, former et renouveler les équipes, notamment managériales, du Groupe. 2021 a également permis de rendre concret

le « *Future of Work* », avec par exemple l'ambitieux programme « *Work Your World* ». Une belle démonstration de la créativité et de l'attractivité du Groupe en tant qu'employeur : puisque le travail hybride est désormais une évidence pour les collaborateurs et les candidats, autant en faire une source d'opportunités de mobilité et un accélérateur de synergies entre les agences, partout dans le monde.

Être toujours prêt pour le monde d'après, c'est un engagement volontariste. C'est s'adapter à ce changement, l'envisager comme un levier de réinvention, de progrès, de relation et de dialogue avec la société qui nous entoure. Publicis a toujours eu une exigence d'engagement à la hauteur de cette responsabilité. J'en veux pour exemple notre engagement pour la diversité et l'inclusion auprès des salariés, en progressant sur la féminisation du leadership du Groupe avec 41 % de femmes aux postes de direction clés en 2021. Notre motto « *Viva la différence* » a aussi pris corps

« Nous devons nous entourer des meilleurs talents pour comprendre les tendances de fond de la société, identifier les transformations que rencontrent les clients et leurs secteurs d'activité, décrypter *via la data* les nouveaux usages des consommateurs et imaginer des réponses créatives à toutes ces évolutions. »

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

« Je sais pouvoir compter sur l'équipe managériale pour continuer à faire de Publicis un groupe performant, solide, agile, mobilisé autour d'une vision partagée par tous, collaborateurs, clients, actionnaires. »

à travers le renforcement des actions du Groupe en faveur de la justice sociale, avec plusieurs programmes destinés aux jeunes éloignés de nos métiers. Enfin, face à l'urgence absolue de la crise environnementale, il nous a semblé indispensable d'accélérer encore nos efforts. Non seulement le Directoire a choisi d'y sensibiliser massivement les collaborateurs, mais il a également pris, avec le plein soutien du Conseil de surveillance, des mesures très concrètes qui valent au Groupe d'être reconnu leader du secteur sur les critères ESG. Je me réjouis à ce titre de la création du Comité ESG qui travaille activement à respecter et renforcer nos engagements. Citons par exemple l'engagement envers la neutralité carbone avant 2030, ou encore les outils et formations mis en place pour réduire l'impact environnemental de la production des campagnes du Groupe partout dans le monde.

Alors en ce début d'année 2022, j'aurais pu vous parler de sérénité retrouvée.

Mais aujourd'hui vous le savez, la guerre brutale en Ukraine relance de nombreuses incertitudes, et nous

oblige à la plus grande prudence. Là encore, notre priorité a été bien entendu de répondre aux répercussions humaines de ce conflit : protéger, soutenir, aider les collaborateurs ukrainiens à se mettre en sécurité et à reconstruire leurs vies. Nous avons également pris une position rapide et sans ambiguïté sur notre présence en Russie. En cédant le contrôle de nos opérations sur place, nous y avons arrêté immédiatement nos activités tout en assurant l'avenir de nos collaborateurs russes. La sérénité ne peut pas être de mise face à un conflit dont l'onde de choc géopolitique, économique, humaine se fera sentir sur des années. Mais je sais pouvoir compter sur l'équipe managériale pour continuer à faire de Publicis un groupe performant, solide, agile, mobilisé autour d'une vision partagée par tous, collaborateurs, clients, actionnaires. Je ne serais pas complet si je ne disais, au nom du Conseil de surveillance, notre reconnaissance et notre admiration pour l'extraordinaire vitalité et l'engagement de tous nos collaborateurs à travers le monde sous le leadership et l'impulsion d'Arthur Sadoun, Président du Directoire, qui a su merveilleusement tirer parti de tous les actifs du Groupe, les faire fonctionner à la manière des cylindres d'une Formule 1 pour le plus grand bénéfice de tous nos clients. Le modèle ainsi créé est à la fois unique et extraordinairement performant. Il porte en lui les germes de la croissance du monde d'après.

Alors, oui, j'ai confiance – et je compte aussi sur votre confiance – en notre capacité à être toujours prêts pour le monde d'après.

Maurice Lévy
Président du Conseil de surveillance

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



Arthur Sadoun
Président du Directoire

Avant de vous présenter l'activité et les performances du Groupe en 2021, je voudrais exprimer au nom de Publicis, notre solidarité avec le peuple ukrainien et en particulier avec nos 350 collaborateurs dans ce pays, dont la sécurité est aujourd'hui notre première priorité.

Alors que des images terribles nous parviennent d'Ukraine, nous continuons à tout mettre en œuvre pour protéger nos équipes et sommes en contact permanent avec elles. Qu'il s'agisse de la mise en place de systèmes d'alerte de sécurité, d'un soutien psychologique, d'aide pour se relocaliser ou encore de la garantie de leurs

salaires pour l'ensemble de l'année, nous sommes à leurs côtés pour leur apporter chaque jour toute l'aide possible.

Je remercie nos nombreux collaborateurs qui font preuve d'une formidable générosité envers leurs collègues ukrainiens en proposant chaque jour leur aide, un travail, un lieu d'accueil pour les familles, ou font des dons sur notre plateforme Marcel qui sont abondés par le Groupe.

Nous avons condamné avec fermeté cette agression et travaillé à une solution pour nous désengager de nos opérations en Russie. Nous avons pris des mesures fortes pour répondre à la gravité de la situation en prenant le temps nécessaire pour trouver une solution qui respecte et assure un avenir à nos 1 200 collaborateurs présents dans ce pays, dont certains étaient dans le Groupe depuis très longtemps. Dans ce contexte, nous avons finalisé la cession du contrôle de nos activités au Président fondateur de Publicis en Russie le 15 mars 2022.

Nous ne savons pas aujourd'hui combien de temps durera ce conflit et nous continuerons, comme nous l'avons toujours fait, à prendre des mesures fortes avec pour priorité la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs.

« Après une année 2020, au cours de laquelle Publicis Groupe a démontré sa forte résilience face à la pandémie de Covid-19, 2021 a été une année exceptionnelle à bien des égards. Sur le plan financier tout d'abord, Publicis a enregistré des résultats records. Tous nos indicateurs ont dépassé leurs niveaux de 2019 plus tôt et à un niveau plus élevé que prévu. »

« Sur le plan commercial, Publicis a été pour la 3^e fois en quatre ans en tête des classements de nouveaux business, avec des gains emblématiques. Au-delà de ces performances économiques et financières, Publicis a encore renforcé en 2021 son engagement en matière d'ESG. »

Après une année 2020, au cours de laquelle le Groupe a démontré sa forte résilience face à la pandémie de Covid-19, 2021 a été une année exceptionnelle à bien des égards.

Sur le plan financier tout d'abord, Publicis a enregistré des résultats records. Tous nos indicateurs ont dépassé leurs niveaux de 2019 plus tôt et à un niveau plus élevé que prévu.

Notre croissance organique pour l'année s'est établie à +10 %, au-dessus des attentes, et toutes nos régions ont été en croissance.

Epsilon et Publicis Sapient ont contribué significativement à cette performance avec des croissances respectives de +12,8 % et +13,8 %. Ces chiffres reflètent notre capacité à capturer les changements structurels de notre industrie, qu'il s'agisse de la gestion des données « first-party », des nouveaux médias digitaux, de l'évolution du commerce ou encore de la transformation des entreprises.

Nos ratios financiers restent par ailleurs parmi les plus élevés de notre industrie, avec un taux de marge opérationnelle de 17,5 % et un *free cash-flow* de 1,4 milliard d'euros.

Au vu de ces performances, nous avons décidé de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée Générale, un dividende de 2,40 euros intégralement payé en numéraire et correspondant à un taux de distribution de 47,8 %.

Sur le plan commercial, Publicis a été pour la troisième fois en quatre ans en tête des classements de nouveaux business, avec des gains emblématiques comme Stellantis, Walmart, et Meta, pour n'en citer que quelques-uns.

Au-delà de ces performances économiques et financières, Publicis a encore renforcé en 2021 son engagement en matière d'ESG.

Notre politique s'articule autour de trois piliers. D'abord, favoriser la Diversité, l'Égalité et l'Inclusion avec notamment la mise en place de programmes de recrutements de profils plus divers ; ensuite promouvoir un marketing responsable, plus inclusif et durable, avec des standards élevés de formation pour nos collaborateurs ; et enfin lutter contre le dérèglement climatique. Sur ce dernier point, le Groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone avant 2030 et nos objectifs ont été validés par *Science Based Targets initiative* (SBTi) en mars 2021. Nous avons aussi déployé dans tout le Groupe un outil propriétaire pour mesurer et réduire l'impact des campagnes publicitaires de nos clients. L'ensemble de ces progrès nous permet aujourd'hui d'être classés premiers dans notre secteur, par 8 des 10 principales agences de notation en matière d'ESG.

« En ce début d'année 2022, marquée par de fortes incertitudes géopolitiques, économiques et sanitaires, la force de notre modèle nous a permis de confirmer cette tendance très positive, comme le montrent nos résultats du 1^{er} trimestre, avec une croissance organique pour le Groupe de +10,5 %, bien au-dessus des attentes. »

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Publicis a également été nommé « Groupe de communication de l'année » par le magazine américain *Ad Age* qui est la référence dans notre industrie. Cette reconnaissance nous la devons à l'engagement quotidien de nos 88 500 collaborateurs dans le monde, à leur talent, à leur créativité et je souhaite les remercier chaleureusement pour tout le travail accompli.

« **Notre offre unique alliée à des fondamentaux solides sur lesquels nous avons bâti notre modèle de croissance, nous rend confiants en notre capacité à nous adapter à un environnement toujours changeant et à nous développer de manière profitable tout en respectant nos engagements sociétaux et environnementaux.** »

Ils ont fait preuve ces deux dernières années d'un engagement remarquable alors même qu'ils ont été confrontés à des challenges professionnels sans précédent.

Pour récompenser leurs efforts exceptionnels, nous avons décidé de verser un bonus à tous nos collaborateurs qui nous ont accompagnés au cours des 24 derniers mois, y compris aux 35 000 salariés qui n'ont pas de rémunération variable et qui recevront une semaine de salaire supplémentaire cette année.

Nous souhaitons également donner à nos collaborateurs toujours plus d'opportunités de progresser et de diversifier et enrichir leur parcours professionnel. Nous avons ainsi lancé le programme *Work Your World* sur notre plateforme Marcel qui leur donne la possibilité de travailler chaque année 6 semaines dans le pays ou

la ville de leur choix. Trois mois seulement après son lancement, plus de 10 000 collaborateurs ont commencé à préparer leur voyage et près de 700 sont déjà partis.

En ce début d'année 2022, marquée par de fortes incertitudes géopolitiques, économiques et sanitaires, la force de notre modèle nous a permis de confirmer cette tendance très positive, comme le montrent nos résultats du 1^{er} trimestre, avec une croissance organique pour le Groupe de +10,5 %, bien au-dessus des attentes.

Notre dynamique continue en *new business* atteste de l'attractivité de notre offre. Après avoir été premiers dans tous les classements de 2021, nous confirmons cette bonne tendance avec des gains significatifs ce trimestre avec notamment, McDonald's, Singapore Tourism Board, Siemens, Etisalat, Pepsi et AB InBev, la plus grosse compétition de ce début d'année.

Notre offre unique alliée à des fondamentaux solides sur lesquels nous avons bâti notre modèle de croissance, nous rend confiants en notre capacité à nous adapter à un environnement toujours changeant et à nous développer de manière profitable tout en respectant nos engagements sociétaux et environnementaux.

Je tiens à remercier le Conseil de surveillance de Publicis Groupe qui accompagne et conseille notre Groupe avec un soutien sans faille, et tout particulièrement Maurice Lévy, dont l'expérience et la connaissance de notre industrie et de notre Groupe sont des atouts essentiels, alors que nous devons continuer à faire preuve d'agilité, de capacité d'adaptation et de réactivité dans un environnement de plus en plus troublé et incertain.

Je souhaite enfin remercier nos clients pour leur confiance et nos actionnaires pour leur soutien.

Arthur Sadoun
Président du Directoire

MODÈLE D'AFFAIRES

CAPITAUX & RESSOURCES

Humain



- 88 531 salariés
- 51,5 % de femmes

Intellectuel



- Créativité
- Média
- Data
- Tech
- Solutions de transformation digitale du business et marketing
- Business Excellence pour les clients
- Partenariats avec des fournisseurs clés

Bilan financier



- Total actif du bilan : **32,8** Mds€
- Actionnariat familial et mandataires sociaux : **9,3 %** du capital*

Sociétal



- Éthique & conformité
- Engagement dans les communautés locales

Environnemental



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

(*) Voir Chapitres 3.2.3, 8.2.1 et 8.3.6 du Document d'enregistrement universel

MODÈLE PAYS INTÉGRÉ AU SERVICE DE NOS CLIENTS

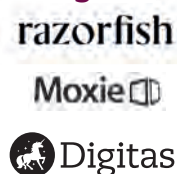
Création



Média



Expérience digitale



EXPÉRIENCES UTILISATEURS CRÉATIVES ET OMNICANAL



Personnalisation et Gestion des données *first-party*

EPSILON®

Transformation digitale

publicis sapient

EXPERTISES GLOBALES

Troisième 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 dans un monde de plateformes.

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 ciblé à grande échelle, ainsi que des compétences en *data* et des solutions technologiques innovantes.

Publicis Groupe aide ses clients à rester maîtres de leur patrimoine de données client, et à construire leurs propres canaux digitaux pour leur permettre d'établir un dialogue direct avec chacun et chacune.

CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES

INDICATEURS-CLÉS 2021

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
- Lancement de #WorkYourWorld

- 55 % de femmes au Conseil de surveillance
- 41,1 % de femmes parmi les dirigeants clés
- 40,3 % de femmes à des rôles senior
- 82 % de salariés ont reçu une formation
- 6 639 M€ de charges de personnel
- Women's Forum : 10 000 participants à distance et 1 000 participants sur place



Intellectuel

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

- 19 000 talents en Data et Tech
- A.L.I.C.E.⁽²⁾ : mesure de l'empreinte carbone des campagnes et projets
- Membre actif de plusieurs coalitions internationales Unstereotype Alliance (UN Women), GARM (Global Alliance for Responsible Media) lancement de Once For All Coalition
- 90 % des fournisseurs globaux Groupe évalués par un tiers en RSE ; + 180 nouveaux fournisseurs locaux auto-évalués dans P.A.S.S⁽³⁾
- Vivatech : 140 000 visiteurs sur place et 112 millions de personnes touchées



Financier

- Meilleure marge opérationnelle du secteur
- Activités en forte croissance

- 10,5 Mds€ de Revenu net
- 1 840 M€ de marge opérationnelle
- 1 264 M€ de résultat net courant⁽⁴⁾
- Free Cash Flow : 1,4 Md€ (avant variation du BFR)
- 2,40 € de dividende par action⁽⁵⁾



Sociétal

- Présence dans plus de 100 pays
- 440 campagnes pro bono & actions de bénévolat

- 362 M€ d'impôts payés en 2021
- 42 M€ de valeur des activités sociétales



Environnemental

- Objectifs SBTi : scénario à 1,5°C pour 2030 : réduction de 50 % des scopes 1, 2, et 3⁽⁷⁾
- Neutralité carbone pour 2030
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- ENR⁽⁶⁾ : Objectif 100 % en source directe 2030, progression + 15,8 % en 2021
- Intensité carbone 2021 : 1,8 TeqCO₂ per capita (-67 % depuis 2009)
- Neutralité carbone sur Scopes 1 & 2 en 2021 (après achats de RECs & CCVs)⁽⁸⁾



(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 4.6)

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

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

(4) Part du Groupe

(5) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022

(6) ENR : Énergies Renouvelables

(7) Objectifs approuvés par SBTi (Science Based Targets initiative) en mars 2021, avec 2019 comme année de référence

(8) RECs : Certificats d'énergies renouvelables ; CCVs : crédits carbone volontaires

CHIFFRES CLÉS

Ce qu'il vous faut savoir...

1. Chiffres clés 2021

Le revenu net du Groupe atteint 10 487 millions d'euros en 2021, en hausse de 8,0 % en publié.

La croissance organique est de + 10,0 %.

La marge opérationnelle représente 17,5 % du revenu net et atteint 1 840 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 264 millions d'euros.

Le *Free Cash Flow* avant variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 1 427 millions d'euros.

REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE

EN 2021

10 487
millions
d'euros

+10,0 %

EN 2020

9 712
millions
d'euros

-6,3 %

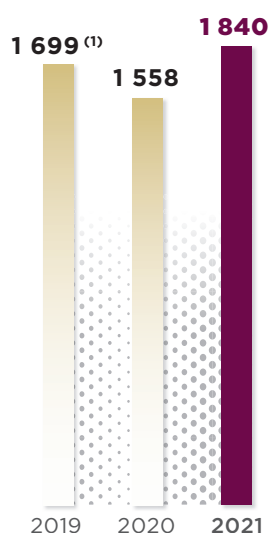
EN 2019

9 800⁽¹⁾
millions
d'euros

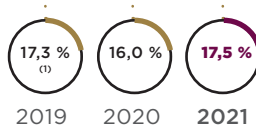
-2,3 %

MARGE OPÉRATIONNELLE

En millions d'euros

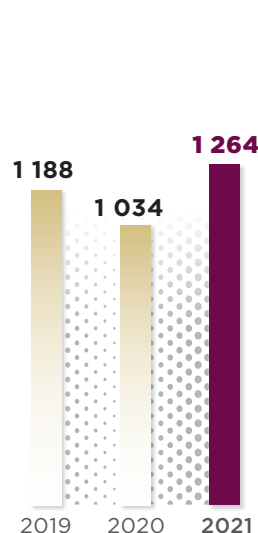


En % du revenu net



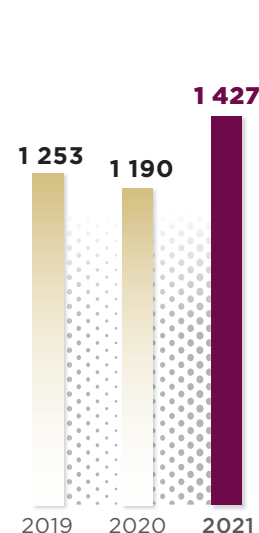
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE

En millions d'euros



FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR

En millions d'euros



BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ

En euros



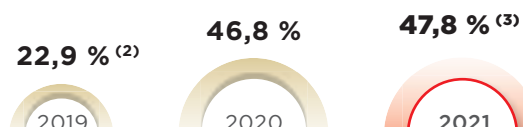
DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



TAUX DE DISTRIBUTION*

En %



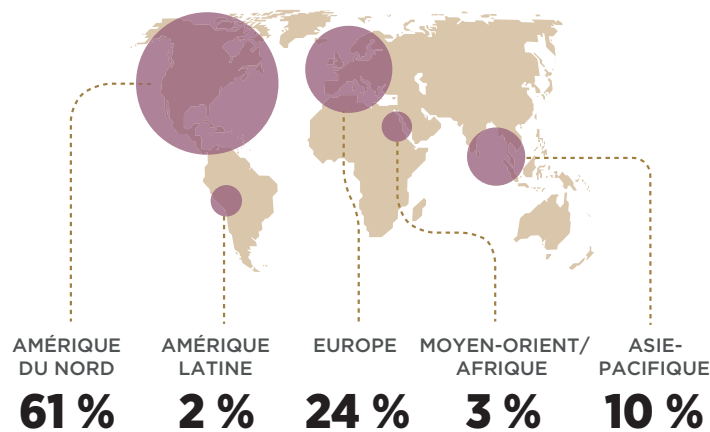
(1) Hors coûts de transaction liés à l'acquisition d'Epsilon.

(2) La proposition initiale de dividende à verser au titre de l'exercice 2019 a été ramenée de 2,30 euros à 1,15 euro par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

(3) Soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 mai 2022.

CHIFFRES CLÉS

RÉPARTITION DU REVENU NET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



2021 est marquée par un rebond et fait suite à une année 2020 profondément marquée par la pandémie de Covid-19. Mais le Groupe a été en mesure de se redresser plus rapidement et à un niveau plus élevé que prévu, car son modèle unique lui a permis de saisir les changements structurels du secteur vers une gestion des données « *first-party* », des médias numériques, du commerce et de la transformation des entreprises. Ceci est particulièrement visible à travers la hausse de la croissance organique globale de Publicis Sapient et d'Epsilon, respectivement de +13,8 % et +12,8 %, toutes deux contribuant significativement à la performance du Groupe, qui enregistre une croissance organique de +10,0 % en 2021.

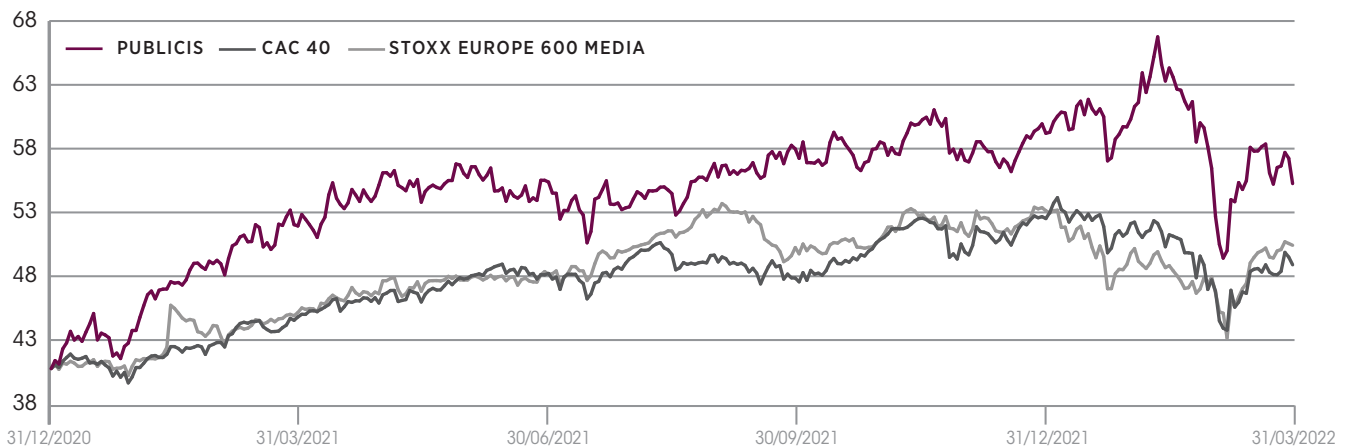
En Amérique du Nord, la croissance publiée est de +6,2 %. La croissance organique est de +9,7 % par rapport à 2020 (+7,0 % par rapport à 2019). Les États-Unis ont affiché une croissance de +9,8 % et le Canada +6,1 % sur une base organique.

En Europe, la croissance publiée est de +11,2 % et la croissance organique s'est établie à +9,6 % (-4 % par rapport à 2019). Ainsi, le Royaume-Uni a enregistré une croissance organique de +4,9 % en 2021, la France de +15,5 % et l'Allemagne de +7,7 %. En excluant les activités d'affichage dans les transports et le Drugstore, la croissance organique de la France est de +11,7 % et celle de l'Europe s'établit à +8,6 %.

En Asie-Pacifique, la croissance publiée a été de +11,4 % et la croissance organique enregistrée a été de +10,3 % (+3 % par rapport à 2019). La croissance organique de la Chine a atteint +10,3 %.

Au Moyen-Orient et en Afrique, la croissance publiée a été de +10,5 % et de +11,9 % sur une base organique (-1 % par rapport à 2019). En Amérique latine, la croissance publiée s'est établie à +5,7 % alors que la croissance organique a atteint +16,8 % (+1 % par rapport à 2019).

ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2020 (en euros)



Même si l'épidémie de Covid-19 a une nouvelle fois dominé l'actualité tout au long de l'année, les marchés financiers ont connu un net rebond en 2021, comme illustré par le +35 % enregistré par les marchés américains, +21 % pour l'Euro Stoxx 50 et un CAC 40 en hausse de 29 % sur l'année. Le développement rapide des vaccins, le rebond de l'activité économique et les bons résultats de nombreux groupes, souvent portés par un effet de rattrapage, ont permis aux marchés de s'appuyer sur un socle solide pour rebâtir leurs gains. Les craintes liées à l'apparition de variants au

SARS-CoV-2, les problèmes d'approvisionnement et les craintes autour de l'accélération de l'inflation n'auront finalement été que de courts soubresauts au sein d'une tendance porteuse pour les marchés actions. Dans ce contexte, le Stoxx 600 Média a gagné 32 % sur l'année 2021. Les cours des plus grandes agences de publicité ont toutes fini en hausse en devise locale d'au moins 17 %, Publicis se distinguant particulièrement avec une performance de 45 %, dans un marché mondial porteur pour la publicité.

GOUVERNANCE

Ce qu'il vous faut savoir... 2. La gouvernance et ses évolutions

CONSEIL DE SURVEILLANCE



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



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



Cherie Nursalim

Membre indépendant

Membre du Comité ESG



Pierre Pénicaut

Membre représentant les salariés

Membre du Comité stratégique et des risques



Patricia Velay-Borrini

Membre représentant les salariés

Membre du Comité de rémunération

Le Conseil de surveillance comprend **treize membres** (dont deux membres représentant les salariés) avec **55 %** de femmes (6/11)⁽¹⁾, **64 %** de membres indépendants (7/11)⁽¹⁾ et **64 %** de membres de nationalité étrangère (7/11)⁽²⁾.

En 2021, il s'est réuni six fois avec un taux de participation de 97 %.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le Document d'enregistrement universel 2021⁽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).

GOUVERNANCE



ÉVOLUTIONS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Élisabeth Badinter et Cherie Nursalim arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

Sur recommandation du Comité de nomination, le vote des actionnaires est sollicité, d'une part, sur le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Élisabeth Badinter et, d'autre part, sur la nomination de Monsieur Tidjane Thiam en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements chaleureux et sa reconnaissance à Madame Cherie Nursalim pour sa précieuse contribution aux travaux du Conseil et des comités, tout au long de son mandat.

MANDAT PROPOSÉ AU RENOUELEMENT

■ RÉOLUTION 5

Proposition de renouvellement du mandat de Madame Élisabeth Badinter

Il est proposé aux actionnaires de renouveler pour une durée de quatre ans le mandat de Madame Élisabeth Badinter, en qualité de membre du Conseil de surveillance.

Actionnaire historique de Publicis et fille de son fondateur, Madame Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 où elle recouvre un rôle éminent.

En qualité de Présidente du Conseil, elle a guidé les orientations stratégiques essentielles de Publicis. En 2017, elle a cédé sa place de Présidente du Conseil à Monsieur Maurice Lévy, et exerce depuis quatre exercices une vice-présidence du Conseil exemplaire. En qualité de Vice-Présidente du Conseil de surveillance, elle met à disposition ses qualités de garante de la bonne gouvernance du Groupe, en contribuant à l'équilibre entre les pouvoirs de gestion et de surveillance.

En qualité de Présidente du Comité de nomination, elle est également, depuis 2000, un élément essentiel du processus de sélection des futurs membres du Conseil de surveillance. Cette proposition exprime le souhait de permettre au Conseil de surveillance de maintenir la stabilité au sein du Conseil

de surveillance et d'assurer et pérenniser la qualité de la gouvernance du groupe Publicis, au profit des collaborateurs du Groupe, des actionnaires et des parties prenantes.



BIOGRAPHIE

Fonction : 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 2022

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Madame Élisabeth 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. Madame Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017.

NOMINATION PROPOSÉE

RÉSOLUTION 6

Proposition de nomination de Monsieur Tidjane Thiam

Il est proposé aux actionnaires de nommer Monsieur Tidjane Thiam en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans.

Monsieur Tidjane Thiam, diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, a auparavant représenté la Côte d'Ivoire auprès du FMI et de la Banque mondiale et a occupé des fonctions chez Aviva (nouvellement nommé Abeille Assurances), Prudential, Crédit Suisse. Tout au long de sa carrière, en dirigeant des entreprises du secteur privé et du secteur public, Monsieur Tidjane Thiam a développé de grands projets qui ont contribué de manière positive à l'économie et à la société.

Par cette proposition, le Conseil vise à renforcer la dimension internationale et la diversité des expériences et compétences dans sa composition. En sa qualité de dirigeant de grands groupes internationaux dans la finance et l'assurance et sa connaissance précieuse de la Chine et l'Afrique, Monsieur Tidjane Thiam apportera une expertise dans les choix d'investissements du Groupe ainsi qu'un bon jugement dans la conduite des opérations.



BIOGRAPHIE

Né le 29 juillet 1962, de nationalité française et ivoirienne

Diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Monsieur

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, Monsieur Tidjane Thiam a rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNEDT (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 CEO de Prudential de 2009 à 2015 : la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé et a dépassé 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, Monsieur 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 Monsieur Tidjane Thiam « *Banker of the Year* » en 2018 et en 2019. Il a permis au Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010.

Il est membre du think tank « *Group of Thirty* » (G30) depuis 2014. Monsieur Tidjane Thiam est depuis 2019 membre du « *Council for Inclusive Capitalism* » où il a le titre de « *Guardian* ». En 2019, il est devenu membre du Comité international olympique (CIO), et depuis 2020 est membre de la Commission Finances du CIO. Il est membre du « *Council on State Fragility* » présidé par David Cameron, ancien Premier ministre du Royaume-Uni. De 2014 à 2019, il a siégé au Conseil d'administration de la 21st Century Fox. Il est devenu administrateur de Kering en juin 2020. Il est, depuis novembre 2020, le Président du Conseil d'administration de Rwanda Finance, en charge de la promotion du Rwanda comme centre financier international.

En 2010, Monsieur 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.

Si vous approuvez les 5^e et 6^e résolutions, à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022, le Conseil de surveillance sera composé de **treize membres** (dont deux membres représentant les salariés) avec **45 %** de femmes (5/11)⁽¹⁾, **64 %** de membres indépendants (7/11)⁽¹⁾ et **64 %** de membres de nationalité étrangère (7/11)⁽²⁾.

(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.

GOVERNANCE

Ce qu'il vous faut savoir... 2. La gouvernance et ses évolutions

DIRECTOIRE



Arthur Sadoun
Président du Directoire
CEO



Anne-Gabrielle Heilbronner
Secrétaire Générale



Steve King
Chief Operating Officer



Michel-Alain Proch
Directeur Financier

Le Directoire compte **quatre membres**.

Les mandats des membres du Directoire arriveront à échéance le 14 septembre 2022.

En 2021, il s'est réuni quinze fois avec un taux de participation de 98 % de ses membres.

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

Au 31 décembre 2021, le *Management Committee* comptait **21 membres** (Directoire + 17 membres) et 33,3 % de femmes (7 femmes sur 21 membres).

Les renseignements détaillés relatifs au Directoire figurent dans le Document d'enregistrement universel 2021 à la section 3.1.3 « Directoire ».

La composition détaillée du *Management Committee* est indiquée dans le Document d'enregistrement universel 2021 à la section 3.1.4 « *Management Committee* ».

GOUVERNANCE

Ce qu'il vous faut savoir...

3. La 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 2022 des mandataires sociaux (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 2022 (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 (**septième résolution**), aux membres du Conseil de surveillance (**huitième résolution**), au Président du Directoire (**neuvième résolution**), et aux autres membres du Directoire (**dixième résolution**).

N'ayant pas été adaptée depuis plus de 15 ans, la politique de rémunération des **membres du Conseil de surveillance** était en décalage par rapport aux autres sociétés du CAC 40 tant en montant qu'en structure. Des études approfondies ont été menées sur la base de données comparatives du CAC 40 et des propositions ont été présentées au Comité de rémunération afin de déterminer une nouvelle politique de rémunération. Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de revoir la structure et les montants de la rémunération des membres du Conseil de surveillance et des comités.

Par ailleurs, un travail de fond sur la rémunération du **Président du Directoire** a été effectué. Il en ressort que l'écart de rémunération avec les dirigeants des groupes comparables du même secteur est très défavorable et qu'il importe de corriger les choses d'autant plus que sa rémunération fixe n'a pas été revue depuis 2017. Le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de porter la rémunération fixe de Monsieur Arthur Sadoun à 1 170 000 € (soit une augmentation de 17 %), de maintenir la rémunération variable cible jusqu'à deux fois la rémunération fixe et d'insérer une clause de surperformance appliquée à deux critères financiers de la rémunération variable annuelle, et de maintenir le droit à attribution d'actions gratuites dans le cadre du LTIP jusqu'à trois fois la rémunération fixe.

Si ce changement est approuvé, la rémunération fixe du Président du Directoire restera en deçà de la médiane des sociétés comparables du CAC 40 (CAC 25) et sa rémunération globale resterait largement inférieure à celle des dirigeants des principaux concurrents du Groupe (WPP, Omnicom et IPG).

Le Président du Directoire bénéficierait en outre à compter de 2022, d'un régime de retraite supplémentaire à prestation définie, complétant la retraite des régimes obligatoires et servie sous forme de rente viagère additive (entre 1% et 2,5% de la rémunération annuelle de référence).

Pour les autres membres du Directoire, **compte tenu de l'échéance des mandats du Directoire en septembre 2022**, le Comité de rémunération n'a pas souhaité préempter les décisions du Comité de nomination et du Conseil de surveillance. La politique de rémunération qui leur est applicable reste identique à l'exception d'une clause de surperformance appliquée à deux critères financiers de la rémunération variable annuelle.

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.

La politique de rémunération 2022 des mandataires sociaux est présentée et expliquée en détail dans le Document d'enregistrement universel 2021, Chapitre 3 (section 3.2.1), auquel il est fait renvoi.

II. Rapport 2021 sur les rémunérations des mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, par la **onzième 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 durant l'exercice 2021 aux mandataires sociaux.

Ces informations figurent dans le Document d'enregistrement universel 2021, Chapitre 3 (section 3.2.2), auquel il est fait renvoi.

III. Rémunérations 2021 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 2021 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 (**douzième résolution**), Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (**treizième résolution**), Madame Anne-Gabrielle Heilbronner (**quatorzième résolution**), Monsieur Steve King (**quinzième résolution**) et Monsieur Michel-Alain Proch (**seizième résolution**), membres du Directoire.

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 26 mai 2021.

Aussi, le Conseil de surveillance a fixé les montants de chaque élément de rémunération à verser ou à attribuer au titre de l'exercice 2021 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, après avoir tenu compte du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée Générale annuelle.

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.

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 l'exceptionnelle performance du Groupe en 2021, démontrant la qualité du positionnement du concept de service et des solutions développées autour de la data et de l'organisation pays et traduisant les bons résultats de chacun.

Les éléments de rémunération relatifs à l'année 2021 de Monsieur Maurice Lévy, Monsieur Arthur Sadoun, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, et Messieurs Steve King et Michel-Alain Proch sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021, Chapitre 3 (sections 3.2.2.2 à 3.2.2.7), auquel il est fait renvoi.

MODALITÉS

Ce qu'il vous faut savoir...

4. Les modalités de participation à l'Assemblée Générale Mixte du 25 mai 2022

Dans le contexte évolutif de la pandémie de Covid-19, la Société pourrait être conduite à modifier les modalités de tenue et/ou de participation à l'Assemblée Générale du 25 mai 2022 en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux.

Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la page dédiée à l'Assemblée Générale 2022 sur le site de la Société (www.publicisgroupe.com) qui pourrait être mise à jour pour préciser, le cas échéant, les modalités définitives de tenue et/ou de participation à cette Assemblée.

Pour les actionnaires qui souhaiteraient assister physiquement à l'Assemblée Générale, il est rappelé que leur accueil sera conditionné au respect des mesures sanitaires en vigueur.

QUI PEUT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire de la Société peut participer à l'Assemblée Générale, quel que soit le nombre d'actions détenues.

Pour ce faire, l'actionnaire doit justifier de la propriété de ses actions qui doivent être enregistrées à son nom ou au nom de l'intermédiaire financier inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, **soit le lundi 23 mai 2022 à zéro heure, heure de Paris.**

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Vos actions devront être inscrites dans les comptes tenus pour le compte de la Société, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, **soit le lundi 23 mai 2022 à zéro heure, heure de Paris.**

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Votre intermédiaire financier doit justifier de votre qualité d'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, **soit le lundi 23 mai 2022 à zéro heure, heure de Paris**, auprès du centralisateur de l'Assemblée Générale – **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9 – par la production d'une attestation de participation.

COMMENT PARTICIPER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Les actionnaires souhaitant participer physiquement à l'Assemblée Générale doivent être munis d'une pièce d'identité et d'une carte d'admission qu'ils peuvent demander de la façon suivante :

DEMANDE DE CARTE D'ADMISSION PAR VOIE POSTALE

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Vous pouvez demander une carte d'admission par voie postale en retournant le formulaire de vote papier directement auprès de **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9.

Si vous n'avez pas reçu votre carte d'admission, vous pouvez vous présenter spontanément au guichet des « actionnaires sans carte », le jour de l'Assemblée Générale, muni de votre attestation de participation.

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Vous pouvez demander à votre intermédiaire financier qu'une carte d'admission vous soit adressée, au vu de l'attestation de participation qui vous aura été transmise.

Si vous n'avez pas reçu votre carte d'admission au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, **soit le lundi 23 mai 2022**, ou si vous l'avez égarée, vous pourrez vous faire délivrer l'attestation de participation par votre intermédiaire financier et vous présenter spontanément au guichet des « actionnaires sans carte », le jour de l'Assemblée Générale, muni de votre attestation de participation.

DEMANDE DE CARTE D'ADMISSION PAR INTERNET

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Vous pouvez demander une carte d'admission *via* le site OLIS Actionnaire (<https://www.nomi.olisnet.com>).

L'identifiant à utiliser se trouve en haut à droite du formulaire de vote papier qui vous a été adressé par voie postale, ou, dès lors que vous aurez décidé d'y adhérer, sur la *e-convocation*.

MODALITÉS

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Seuls les actionnaires au porteur dont les intermédiaires financiers adhèrent à la plateforme VOTACCESS pourront demander leur carte d'admission par Internet. Si votre intermédiaire financier adhère à la plateforme VOTACCESS, identifiez-vous sur le portail Internet de votre intermédiaire financier avec vos codes d'accès habituels.

Cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondante aux actions Publicis Groupe S.A. et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS.

COMMENT EXERCER VOTRE DROIT DE VOTE OU VOUS FAIRE REPRÉSENTER ?

A - VOTER OU DONNER PROCURATION PAR INTERNET

Publicis Groupe vous encourage à transmettre directement vos instructions de vote par Internet *via* la plateforme VOTACCESS.

Via la plateforme VOTACCESS, vous pourrez voter, donner pouvoir au Président de l'Assemblée, ou encore donner procuration à toute personne de votre choix.

L'accès au site Internet sécurisé est protégé par un identifiant et un mot de passe. Les échanges de données sont cryptés pour assurer la confidentialité de votre vote.

Il sera possible de vous connecter à la plateforme VOTACCESS et donner vos instructions de vote par Internet à partir du vendredi 6 mai 2022 à 8 heures, heure de Paris jusqu'au mardi 24 mai 2022 à 15 heures, heure de Paris.

Il vous est recommandé d'exercer votre droit de vote sans attendre la date ultime, et ce afin d'éviter tout encombrement de la plateforme VOTACCESS et de sécuriser vos votes.

Vous avez la possibilité de demander, *via* la plateforme VOTACCESS, une confirmation de la prise en compte de votre vote.

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Connectez-vous au site OLIS Actionnaire (<https://www.nomisnet.com>) à l'aide de l'identifiant de connexion, rappelé sur votre courrier de convocation ou, si vous y avez adhéré, sur la *e-convocation*.

Une fois connecté, cliquez sur le module « *Vote par Internet* » afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS, puis sur le module « *Voter, révoquer ou désigner un mandataire* » pour choisir le mode de participation que vous souhaitez.

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Seuls les actionnaires au porteur dont les intermédiaires financiers adhèrent à la plateforme VOTACCESS pourront exprimer leur droit de vote ou donner procuration par Internet.

Si votre intermédiaire financier adhère à la plateforme VOTACCESS :

Identifiez-vous sur le portail Internet de votre intermédiaire financier avec vos codes d'accès habituels.

Cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondante aux actions Publicis Groupe S.A. et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder à la plateforme VOTACCESS, puis cliquez sur le module « *Voter, révoquer ou désigner un mandataire* » pour choisir le mode de participation que vous souhaitez.

Si votre intermédiaire financier n'adhère pas à la plateforme VOTACCESS :

Vous devrez exprimer votre droit de vote par correspondance, avec le formulaire de vote papier à renvoyer par voie postale, selon les modalités décrites au **point B** ci-dessous.

Les actionnaires sont informés qu'il sera également possible de désigner ou révoquer un mandataire par voie électronique, en adressant un e-mail à l'adresse suivante : « **ct-mandataires-assemblees@caceis.com** ».

Cet e-mail devra obligatoirement comporter en pièce jointe une copie numérisée du formulaire de vote papier, précisant les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué. Les actionnaires au porteur devront demander à leur intermédiaire financier d'envoyer une confirmation écrite par voie électronique en adressant un e-mail à l'adresse suivante : « **ct-mandataires-assemblees@caceis.com** ».

Afin que les désignations ou révocations de mandat exprimées par voie électronique puissent être valablement prises en compte, les instructions devront être transmises à **CACEIS Corporate Trust, au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit le dimanche 22 mai 2022 à zéro heure, heure de Paris.**

Les mandataires désignés sont priés d'adresser par voie électronique une copie numérisée du formulaire de vote papier complété, daté et signé, une pièce d'identité en envoyant un e-mail à l'adresse suivante : « **ct-mandataires-assemblees@caceis.com** », dans ce même délai.

MODALITÉS

B - VOTER OU DONNER PROCURATION PAR CORRESPONDANCE, AVEC LE FORMULAIRE DE VOTE PAPIER

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Si vous n'avez pas opté pour la e-convocation, vous recevrez le formulaire de vote papier, en annexe à cette brochure de convocation, ainsi qu'une enveloppe T.

Renvoyez par voie postale, à l'aide de l'enveloppe T ou par courrier affranchi, le formulaire de vote papier dûment complété, daté et signé, à **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9.

SI VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Demandez le formulaire de vote papier à votre intermédiaire financier, à compter de la date de convocation de l'Assemblée Générale.

Renvoyez, par voie postale, le formulaire de vote papier, dûment complété, daté et signé, à votre intermédiaire financier, qui se chargera de le transmettre à **CACEIS Corporate Trust**, accompagné de l'attestation de participation.

Pour voter

Cochez la case « je vote par correspondance » du formulaire de vote papier et exprimez votre vote selon les modalités indiquées.

Datez et signez en bas du formulaire de vote.

Pour donner procuration au Président

Datez et signez au bas du formulaire sans rien remplir.

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

Pour désigner ou révoquer un mandataire

Cochez la case « je donne pouvoir à ».

Indiquez le nom, prénom ou la dénomination sociale ainsi que l'adresse du mandataire désigné.

Datez et signez au bas du formulaire.

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 vote papier devra être reçu par **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, dans les meilleurs délais, à compter de la date de convocation de l'Assemblée Générale, soit le 6 mai 2022 et **au plus tard trois jours avant l'Assemblée Générale, soit le dimanche 22 mai 2022, zéro heure, heure de Paris.**

En aucun cas les formulaires de vote et de procuration papier ne doivent être retournés directement à Publicis Groupe.

Les actionnaires pourront demander confirmation que leur vote a bien été pris en compte par la Société. Leur demande devra être adressée par courrier postal à **CACEIS Corporate Trust** – Service Assemblées Générales – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, au plus tard dans les trois mois suivant la date de l'Assemblée Générale.

C - CHANGER DE MODE DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Il est rappelé que lorsque vous aurez exprimé votre vote par correspondance ou par voie électronique, envoyé un pouvoir ou demandé votre carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'Assemblée Générale, vous ne pourrez plus choisir un autre mode de participation.

D - CÉDER VOS ACTIONS AVANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote par Internet retourné son formulaire de vote papier 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 23 mai 2022 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 23 mai 2022 à zéro heure, heure de Paris**, quel que soit le moyen utilisé, ne sera notifié ou pris en compte, nonobstant toute convention contraire.


FORMULAIRE DE VOTE

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



PUBLICIS GROUPE S.A.

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
 au capital de 101 384 963,60 euros
 Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS
 542 080 601 R.C.S. PARIS

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
 DU 25 MAI 2022 À 10 HEURES**
 Publiciscinemas,
 133 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS

**COMBINED GENERAL SHAREHOLDERS' MEETING
 ON MAY 25, 2022 at 10 a.m.**
 Publiciscinemas,
 133 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS

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

Identifiant - Account

Vote simple / Single vote

Vote double / Double vote

Nombre d'actions / Number of shares

Nominatif / Registered

Porteur / Bearer

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

S'il y a des amendements ou des résolutions nouvelles présentés en assemblée, je vote NON sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante : / In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote NO unless I indicate another choice by shading the corresponding box:

- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale. / I appoint the Chairman of the general meeting

- Je m'abstiens. / I abstain from voting

- Je donne procuration [cf. au verso renvoi (4)] à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom. / I appoint [see reverse (4)] Mr, Mrs or Miss, Corporate 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:

à la banque / by the bank sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification

à la société / by the company **22 mai 2022 / May 22, 2022**

- Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais qu'aucun choix n'est coché (carte d'admission / vote par correspondance / pouvoir au président / pouvoir à mandataire), cela vaut automatiquement pour le Président de l'Assemblée Générale - / If the form is returned dated and signed but no choice is checked (admission card / postal vote / power of attorney to the President / power of attorney to a representative), this automatically applies to the President of the General Meeting

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)

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)

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

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 25 mai 2022

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire, afin de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice 2021 et fixation du dividende ;
4. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce ;
5. Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Élisabeth Badinter ;
6. Nomination de Monsieur Tidjane Thiam en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
7. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2022 ;
8. Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2022 ;
9. Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2022 ;
10. Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2022 ;
11. Approbation du Rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2021 ;
12. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance ;
13. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire ;
14. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire ;
15. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, membre du Directoire ;
16. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire ;
17. Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions.

RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

18. Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 ;
19. Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 ;
20. Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 ;

ORDRE DU JOUR

21. Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 dix-huitième à vingtième résolutions soumises à la présente Assemblée ;

22. Autorisation à donner au Directoire, 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 ;

23. Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes, ou autres ;

24. Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 ;

25. Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 ;

26. Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de consentir des options de souscription, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, et/ou d'achat d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe ou de certains d'entre eux ;

27. Délégation de compétence à consentir au Directoire, 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 ;

28. Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires 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 ;

29. Modification de l'article 18 des statuts afin de supprimer l'obligation de désigner des Commissaires aux comptes suppléants ;

30. Modification de l'article 7 des statuts afin de mettre son contenu en conformité avec l'ordonnance n°2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'un chapitre relatif aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation.

RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

31. Pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

1. de l'Assemblée Générale Ordinaire

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE 2021, AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2021 ET FIXATION DU DIVIDENDE

OBJECTIF

Par les 1^{er} et 2^e résolutions, il vous est demandé d'approuver :

- les comptes sociaux de l'exercice 2021, qui font ressortir un bénéfice de **47 386 851,09 euros**,
- les comptes consolidés de l'exercice 2021, qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de **1 027 millions d'euros**.

Par la 3^e résolution, il vous est proposé d'affecter le résultat de l'exercice 2021 et d'approuver la distribution d'un dividende de **2,40 euros par action** (en progression de 20 % par rapport à l'exercice précédent). La date de détachement du dividende interviendra le **4 juillet 2022** et le dividende sera mis en paiement le **6 juillet 2022**.

I PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021)

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 2021, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2021, faisant apparaître un bénéfice de **47 386 851,09 euros**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

II DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021)

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 2021, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2021, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de **1 027 millions d'euros**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

III TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice 2021 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 2021 de	47 386 851,09 euros
• de la dotation à la réserve légale	227 734,84 euros
• du report à nouveau créditeur antérieur de	1 750 358,00 euros

s'élève à **48 909 474,25 euros**

• auquel s'ajoute un prélèvement sur le compte « Primes d'émission » de **559 400 307,35 euros**

• à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de **2,40 euros** et d'un nombre d'actions de **253 462 409**, chiffre incluant les actions propres, arrêtées au 31 décembre 2021) soit : **608 309 781,60 euros**

Le dividende est donc fixé à **2,40 euros** pour chacune des actions ouvrant droit au dividende. La date de détachement du dividende interviendra le **4 juillet 2022** et le dividende sera mis en paiement le **6 juillet 2022**.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre le 31 décembre 2021 et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera alors déterminé au regard 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 ».

Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %, mentionné à l'article 158 3. 2° du Code général des impôts, pour les actionnaires qui peuvent en bénéficier. Il est rappelé que pour les dividendes perçus à compter du 1^{er} janvier 2018, cet abattement n'est en tout état de cause susceptible de s'appliquer que lorsque le contribuable a opté pour l'imposition des revenus mobiliers selon le barème de l'impôt sur le revenu en lieu et place du prélèvement forfaitaire unique.

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

Exercice	2018	2019	2020
Dividende unitaire éligible à l'abattement de 40 %	2,12 euros	1,15 euro	2 euros
Distribution globale éligible à l'abattement de 40 %	492 859 635 euros	274 164 096 euros	493 669 178 euros

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES VISÉES À L'ARTICLE L. 225-86 DU CODE DE COMMERCE

OBJECTIF

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé à une revue annuelle des conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs, dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021.

Les actionnaires sont informés qu'aucune nouvelle convention réglementée n'a été approuvée par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2021.

Par la 4^e 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 2021. Le Rapport spécial des Commissaires aux comptes est inclus dans le Document d'enregistrement universel 2021, Chapitre 3 (section 3.4).

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 2021, entrant dans le champ d'application de l'article L.225-86 précité.

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

OBJECTIF

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Élisabeth Badinter et Cherie Nursalim arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022. Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance soumet au vote des actionnaires les propositions de renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Élisabeth Badinter (5^e résolution) et de nomination de Monsieur Tidjane Thiam en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance (6^e résolution), pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

Vous trouverez dans la présente brochure la biographie de Madame Élisabeth Badinter et Monsieur Tidjane Thiam ainsi que les motivations des propositions de renouvellement et nomination qui sont faites par le Conseil de surveillance.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Élisabeth Badinter)

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 Élisabeth Badinter pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Monsieur Tidjane Thiam en qualité de membre du Conseil de surveillance)

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 nommer Monsieur Tidjane Thiam en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 (VOTE « EX ANTE »)

OBJECTIF

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 2022 (vote « ex ante »).

À cette fin, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable, respectivement, au Président du Conseil de surveillance (7^e résolution), au Président du Directoire (9^e résolution) et aux autres membres du Directoire (10^e résolution).

Par la 8^e résolution, il vous est demandé d'approuver la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et l'enveloppe annuelle qui a été portée, à compter de l'exercice 2022 à hauteur de 1,5 million d'euros. La politique de rémunération 2022 des mandataires sociaux est présentée et expliquée en détail dans le Document d'enregistrement universel 2021, Chapitre 3 (sections de 3.2.1.3 à 3.2.1.8), auquel il est fait renvoi.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2022)

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 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2022, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.1.3 – Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance).

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

I HUITIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2022)

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 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2022, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.1.2 – Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance).

I NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire, au titre de l'exercice 2022)

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 du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2022, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.1.5 – Politique de rémunération applicable au Président du Directoire).

I DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération des autres membres du Directoire, au titre de l'exercice 2022)

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 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2022, telle que présentée dans le Document d'enregistrement universel 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.1.4 – Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire).

APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 (VOTE « EX POST »)

OBJECTIF

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, par la 11^e résolution, il vous est proposé d'approuver les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux, au titre de l'exercice 2021. Au titre de ce même article, il vous est proposé d'exprimer votre accord sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre de ce même exercice

aux dirigeants mandataires sociaux de Publicis Groupe S.A. : Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (12^e résolution), Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (13^e résolution), et Madame Anne-Gabrielle Heilbronner (14^e résolution), Monsieur Steve King (15^e résolution) et Monsieur Michel-Alain Proch (16^e résolution), autres membres du Directoire.

Le Conseil de surveillance a fixé les montants de chaque élément de rémunération à verser ou à attribuer au titre de l'exercice 2021 à chaque dirigeant mandataire social de la Société, après avoir tenu compte du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée Générale annuelle.

Les informations relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux de la Société sont présentées dans le Document d'enregistrement universel 2021, Chapitre 3, Section 3.2.2. « Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 », auquel il est fait renvoi.

I ONZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation du Rapport sur les rémunérations au titre de l'exercice 2021)

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 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 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.2 – Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021).

I DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 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 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.2.2 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance).

I TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire)

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 2021 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 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.2.4 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire).

I QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 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 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.2.5 – Rémunérations versées ou attribuées à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire).

I QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, 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 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Steve King, membre du Directoire, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le Document d'enregistrement universel 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.2.6 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Steve King, membre du Directoire).

I SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 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 2021 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 2021 (Chapitre 3, Section 3.2.2.7 – Rémunérations versées ou attribuées à Monsieur Michel-Alain Proch, membre du Directoire).

ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

OBJECTIF

Par la 17^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée en 2021 au Directoire en vue de l'achat par la Société de ses propres actions et dans les conditions prévues par la loi et les statuts de la Société et avec les caractéristiques suivantes :

- **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.**
- **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 quatre-vingt-cinq (85) 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 2 154 430 476,50 euros, net de frais.** Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés ci-dessous dans le texte de la résolution.

I DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Directoire, 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 Directoire, 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 dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglemen-**

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

tation applicable, 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 interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions dans les conditions prévues par la loi ;

- 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 26 mai 2021 dans sa vingt-et-unième 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 Directoire 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 Générale. 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 **quatre-vingt-cinq (85) 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 Directoire, 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 **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.**

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, 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 26 mai 2021 par le vote de sa vingtième résolution.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

2. de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Il vous est proposé d'approuver les dix résolutions suivantes **(de la 18^e à la 28^e résolution)**, qui sont destinées à renouveler les délégations et autorisations financières arrivant à expiration au cours du présent exercice.

Au titre de ces autorisations et délégations, le Directoire 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 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.

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

	NATURE DE LA DÉLÉGATION	RÉSOLUTION(S)
<p>Plafond applicable à toutes augmentations de capital dilutives et non dilutives : 30 millions d'euros ⁽⁴⁾</p> <p>Sous-plafond applicable aux augmentations de capital dilutives : 9 millions d'euros</p> <p>Sous-plafond applicable aux augmentations de capital au profit des salariés et/ou mandataires sociaux : 2 800 000 euros</p> <p>Plafond applicable à toutes émissions représentatives de titres de créances : 1 200 millions d'euros</p>	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	18 ⁽¹⁾
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public	19 ⁽²⁾
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par placement privé (Art. L. 411-2 1 ^o du Code monétaire et financier)	20
	Augmentation de capital dans la limite de 15 % de l'émission initiale	21
	Augmentation de capital dans la limite de 10 % du capital par an	22
	Rémunération d'apports de titres en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	24
	Rémunération d'apports de titres en nature, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société	25
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise	27
	Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières dans le cadre de plans d'actionnariat salarié	28
		18, 19, 20, 24, 25 ⁽³⁾

(1) La 18^e résolution en son paragraphe 2) fixe le plafond global de 30 millions d'euros applicable aux augmentations de capital dilutives et non dilutives.

(2) La 19^e résolution en son paragraphe 3) fixe le sous-plafond de 9 millions d'euros applicable aux augmentations de capital dilutives.

(3) La 18^e résolution en son paragraphe 3) fixe le plafond global de 1 200 millions d'euros applicable à toutes émissions représentatives de titres de créances.

(4) Le plafond global de 30 millions d'euros s'applique également aux augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, qui seraient consenties au titre de la 23^e résolution.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

AUGMENTATION DU CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

Par la 18^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire afin 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 de 2020).

Sur ce plafond de 30 millions d'euros s'imputera le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu des 19^e à 28^e résolutions ci-dessous.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, par cette délégation ne pourra pas excéder **1 200 millions d'euros** (identique au montant de 2020) à la date de la décision d'émission. Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter des 19^e, 20^e, 24^e et 25^e résolutions ci-dessous.

Le Directoire 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.

I DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, 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, et des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, 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 Directoire 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-neuvième à vingt-huitième 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-neuvième, vingtième, vingt-quatrième et vingt-cinquième 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 Directoire 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.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

4) En cas d'usage par le Directoire 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 Directoire 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 Directoire 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 ;
- Décide 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 Directoire 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 Directoire 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, bénéfices 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, 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 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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

pondantes 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.

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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-et-unième résolution.

AUGMENTATION DU CAPITAL PAR ÉMISSION 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, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

Par la 19^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire 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, 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 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 et des autres délégations prévoyant des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, imputable sur le plafond global de 30 millions d'euros, ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (identique au montant de 2020), comme indiqué dans le tableau p. 29.

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. 29.

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,
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, 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.

Le Directoire 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.

I DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, 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, 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 Directoire, 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 Directoire 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 droit de priorité irréductible et/ou réductible, pour souscrire les actions ou valeurs mobilières, dont il fixera les modalités et les conditions d'exercice, sans donner lieu à la création de droits négociables, étant précisé que les titres non souscrits en vertu de ce droit pourront faire l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

3) Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Directoire 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 vingtième, vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-quatrième et vingt-cinquième 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 dix-huitième 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 dix-huitième 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 Directoire 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 Directoire 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 vingtième résolution soumise à la présente Assemblée.

9) Décide que le Directoire 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 Directoire 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 ;

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

- 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.

11) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire 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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-deuxième résolution.

AUGMENTATION DU CAPITAL PAR ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR PLACEMENTS PRIVÉS VISÉS À L'ARTICLE L. 411-2 1° DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

OBJECTIF

Par la 20^e résolution il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire 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^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par l'émission de mêmes titres que ceux mentionnés à la 19^e résolution, dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p. 29.

Le Directoire 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.

I VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, 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^o 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^o du Code monétaire et financier :

1) Délègue au Directoire, 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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 Directoire 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-neuvième 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 dix-huitième 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 dix-huitième 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 Directoire 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 Directoire 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-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

9) Décide que le Directoire 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 Directoire 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 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.

11) Prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire 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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-troisième résolution.

AUTORISATION POUR AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL, AVEC OU SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

La 21^e résolution vise à reconduire, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire, 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 du capital de la Société, avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription, qui seraient décidées en application des 18^e à 20^e résolutions ci-dessus, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau p. 29.

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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

Le Directoire 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.

I VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, 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 dix-huitième à vingtième 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) Délégué au Directoire, 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 dix-huitième à vingtième 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 dix-huitième 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-neuvième 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 Directoire 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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

AUTORISATION DE 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

OBJECTIF

Par la 22^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, l'autorisation qui avait été donnée en 2020 au Directoire, à l'effet de fixer le prix d'émission des titres de capital qui seraient émis en application des 19^e et 20^e résolutions proposées à la présente Assemblée, en dérogeant aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions, et ce dans la limite de 10 % du capital social sur une période de douze mois.

Aussi, le Directoire 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 5 %.

Le Directoire 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.

I VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Directoire, 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 Générale), 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, autorise le Directoire, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des dix-neuvième et vingtième 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 :

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

Le prix d'émission des titres de capital émis ne pourra pas être inférieur, au choix du Directoire :

- 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 5 %.

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.

L'Assemblée Générale 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-neuvième 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 dix-huitième 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.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, 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.

Le Directoire 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.

L'Assemblée Générale prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la présente autorisation, le Directoire 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 Directoire 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.

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

L'Assemblée Générale prend acte du fait que cette nouvelle 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 27 mai 2020 par le vote de la vingt-cinquième résolution.

AUGMENTATION DU CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES OU AUTRES

OBJECTIF

Par la 23^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire, 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 de l'augmentation de la valeur nominale des actions existantes.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra pas excéder 30 millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond global de 30 millions d'euros, fixé au paragraphe 2) de la 18^e résolution et indiqué dans le tableau p. 29.

Le Directoire 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.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, 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) Délégué au Directoire 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.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 dix-huitième 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 Directoire, 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 des actions ;
- Constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts.

5) Décide que le Directoire 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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-sixième résolution.

AUGMENTATION DU CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ

OBJECTIF

Par la 24^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire, 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. 29.

Le Directoire 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.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider 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 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 Directoire, 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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 Directoire 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-neuvième 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 dix-huitième 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 dix-huitième 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 Directoire 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 Directoire 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 Directoire, 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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-septième résolution.

AUGMENTATION DU CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL 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, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

Par la 25^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence donnée en 2020 au Directoire, à l'effet de décider, avec suppression du droit préférentiel de souscription, l'émission d'actions ordinaires et/ou de 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. 29.

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'acquisition de sociétés.

Le Directoire 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.

■ VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Directoire, 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, délègue au Directoire 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.

L'Assemblée Générale décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Directoire 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-neuvième 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 dix-huitième 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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 dix-huitième 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 Directoire 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.

L'Assemblée Générale 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.

L'Assemblée Générale décide que le Directoire 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'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 (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 des 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.

Le Directoire 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.

L'Assemblée Générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation.

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 27 mai 2020 par le vote de sa vingt-huitième résolution.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS AUX SALARIÉS ET/OU MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

OBJECTIF

Par la 26^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 38 mois, l'autorisation donnée au Directoire en 2019 pour consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe. Le nombre total des options consenties ne pourra pas donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné à la 22^e résolution (attribution d'actions gratuites) adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021.

L'exercice des options attribuées en vertu de cette autorisation, est conditionné à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois ans.

Le nombre d'options consenties aux dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe ne pourra pas excéder 0,3 % du capital social. Ce plafond, qui est commun et global avec celui applicable aux dirigeants mentionnés à la 22^e résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021, s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné.

Cette autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi.

I VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de consentir des options de souscription, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, et/ou d'achat d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe ou de certains d'entre eux)

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 dispositions des articles L. 225-177, L. 225-186 et L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce :

1) Autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale, à consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel ainsi qu'aux dirigeants mandataires sociaux éligibles, ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou

groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, et dans la limite des textes en vigueur :

- Des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital, et/ou,
- Des options donnant droit à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci.

2) Décide que les options de souscription et les options d'achat pouvant être consenties en vertu de la présente autorisation ne pourront pas donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 3 % du capital social constaté à la date de leur attribution par le Directoire, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées par l'article L. 225-181 du Code de commerce. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné à la vingt-deuxième résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021 ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

3) Conditionne expressément l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années.

4) Décide que les attributions d'options 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 que l'exercice des options soit conditionné à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années. Décide que le nombre d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourra pas donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente autorisation, plus de 0,3 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de leur attribution par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Ce plafond de 0,3 % est par ailleurs commun et global avec le plafond applicable aux dirigeants mentionné à la vingt-deuxième résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2021 ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

5) Prend acte que la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options et que l'augmentation de capital résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée du seul fait de la

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

déclaration de levée d'option, accompagnée du bulletin de souscription et du paiement en numéraire ou par compensation avec des créances de la somme correspondante.

6) Décide que le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire à la date à laquelle les options seront consenties, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Ce prix ne sera pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options sont consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

7) Décide que le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustés par la Société pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées à l'article L. 225-181 ou R. 22-10-37 du Code de commerce.

8) Décide que, sous réserve pour les dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société de l'application des articles L. 225-185 alinéa 4 du Code de commerce, les options pourront être exercées par les bénéficiaires dans un délai maximal de dix ans à compter de la date d'attribution des options.

9) Décide de conférer au Directoire, dans les conditions déterminées ci-dessus et dans les limites légales ou réglementaires, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, les pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment pour :

- Déterminer les dates de chaque attribution, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties et levées les options, arrêter la liste des bénéficiaires des options, le nombre d'options offertes à chacun d'eux et la ou les conditions de performance à laquelle ou auxquelles l'exercice des options sera soumis ;
- Décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate des actions qui seront achetées et/ou souscrites, étant précisé que s'agissant des options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, le Conseil de surveillance doit, soit décider que les options ne pourront pas être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- Arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription d'actions de la Société à émettre ;
- Fixer la ou les périodes d'exercice des options, étant précisé que le Directoire pourra prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options dans les conditions légales et réglementaires ;
- Décider les conditions dans lesquelles le prix et le nombre d'actions à souscrire ou à acheter seront ajustés notamment dans les cas prévus par la loi ;
- Limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires ;

• Déterminer, sans qu'il puisse excéder dix ans, à compter de la date d'attribution des options, le délai pendant lequel les bénéficiaires pourront exercer leurs options ainsi que les périodes d'exercice des options ;

• Constatant la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites par l'exercice des options de souscription, modifier les statuts en conséquence, passer toutes conventions, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et généralement faire tout ce qui sera nécessaire à la mise en œuvre de la présente autorisation ;

• Imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités nécessaires à la cotation des titres ainsi émis, toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

10) 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 29 mai 2019 par le vote de sa vingt-cinquième résolution.

AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6, la présente Assemblée étant appelée à se prononcer sur des délégations de compétence relatives à une ou plusieurs augmentations de capital, par les 27^e et 28^e résolutions, il vous est proposé de donner délégation de compétence au Directoire, afin de lui permettre de décider d'augmenter le capital au profit de certaines catégories de salariés.

Par la 27^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation donnée au Directoire en 2021 afin de décider une ou plusieurs augmentations de capital par émissions d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales directes ou indirectes, au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères du Groupe, avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Par la 28^e résolution, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 18 mois, la délégation donnée au Directoire en 2021 afin de décider une ou plusieurs augmentations de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société ou de l'une de ses filiales, et au profit de certaines catégories de bénéficiaires qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la 27^e résolution ci-dessus, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 27^e et 28^e résolutions ne pourra pas être supérieur à 2,8 millions d'euros. Ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à ces

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

deux résolutions et s'imputera sur le montant du plafond global de 30 millions d'euros, prévu au paragraphe 2) de la 18^e résolution soumise à la présente Assemblée.

Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

I VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, 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) Délégué au Directoire, 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 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 Directoire, 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-huitième 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 dix-huitième 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 maximum 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 Directoire (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 Directoire, 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 Directoire 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 émis, le cas échéant, au titre de la décote, 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 Directoire 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 d'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.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 Directoire, 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 Directoire 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 des 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 26 mai 2021 par le vote de sa vingt-troisième résolution.

I VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires 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, et 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 :

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

1) Délègue au Directoire, 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-septième 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 dix-huitième 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 Directoire par application d'une décote maximum 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-septième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Directoire, 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 Directoire 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

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

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 ;

- 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 Générale.

8) 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 26 mai 2021 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

I MODIFICATIONS STATUTAIRES

OBJECTIF

Par la 29^e résolution, il vous est proposé de modifier l'article 18 des statuts de la Société « Commissaires aux comptes » pour le mettre en conformité avec les dispositions légales, en supprimant l'obligation de procéder à la nomination de Commissaires aux comptes suppléants.

En effet, conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce, modifié par la loi « Sapin 2 », la Société n'a plus d'obligation légale de nommer des Commissaires aux comptes suppléants.

Par la 30^e résolution, il vous est proposé de modifier l'article 7 des statuts de la Société « Transmission des actions » afin de se conformer aux dispositions légales et réglementaires de l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020. La modification purement formelle de l'article est nécessaire compte tenu de la renumérotation de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, par voie de ladite ordonnance.

I VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 18 des statuts afin de supprimer l'obligation de désigner des Commissaires aux comptes suppléants)

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, en application des dispositions de l'article L. 823-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, décide de modifier l'article 18 des statuts afin de supprimer l'obligation de désigner des Commissaires aux comptes suppléants.

L'article 18 des statuts sera désormais rédigé comme suit :

« Le contrôle de la Société est effectué dans les conditions fixées par la loi, par un ou plusieurs Commissaires aux comptes ».

I TRENTIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 7 des statuts afin de mettre leur contenu en conformité avec l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'un chapitre relatif aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, décide de modifier le deuxième alinéa du IV de l'article 7 des statuts, afin de mettre leur contenu en conformité avec les modifications apportées par l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'un chapitre relatif aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation, comme suit :

« **IV** - 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. ».

Le reste de l'article est inchangé.

OBJECTIFS ET TEXTES DES RÉSOLUTIONS

1. de l'Assemblée Générale Ordinaire

■ POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS

OBJECTIF

La 31^e résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

■ TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour les 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.

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>	2021	2020	2021 vs. 2020
Données extraites du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie			
Revenu net	10 487	9 712	+ 8,0 %
Revenu des coûts refacturables	1 251	1 076	+ 16,3 %
Revenu	11 738	10 788	+ 8,8 %
Marge opérationnelle avant amortissements	2 317	2 158	+ 7,4 %
<i>En % du revenu net</i>	22,1%	22,2%	- 10pdb
Marge opérationnelle	1 840	1 558	+ 18,1 %
<i>En % du revenu net</i>	17,5%	16,0%	+ 150pdb
Résultat opérationnel	1 434	983	+ 45,9 %
Résultat net part du Groupe	1 027	576	+ 78,3 %
Bénéfice par action	4,13	2,40	+ 72,1 %
Bénéfice courant par action, dilué ⁽¹⁾	5,02	4,27	+ 17,6 %
Dividende par action ⁽²⁾	2,40	2,00	+ 20,0 %
<i>Free cash-flow</i> avant variation du BFR	1 427	1 190	+ 19,9 %
Données extraites du bilan			
	31 12 2021	31 12 2020	
Total de l'actif	32 846	30 161	
Capitaux propres, part du Groupe	8 588	7 182	
Endettement financier net (trésorerie nette)	76	833	

(1) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, des dépenses liées au plan de restructuration 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, des coûts liés au débouclage anticipé de swaps croisés de taux-devises (en 2020), divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE

En 2021, l'économie mondiale a fortement progressé, à hauteur de +6,1 %, en raison de la réouverture des économies et du maintien de politiques budgétaire et monétaire très favorables à l'activité. Cette hausse intervient après le ralentissement soudain de -3,8 % en 2020 : globalement, les effets économiques d'une crise sanitaire mondiale inédite sont effacés. Les situations des pays sont néanmoins très contrastées. Si la Chine apparaît comme la grande gagnante avec une hausse de +8 % de son PIB après +2,3 % en 2020, le ralentissement structurel de son économie est en cours. Elle pourrait être rattrapée par la crise sanitaire et la gestion stricte qui lui a été favorable jusqu'à maintenant. Les États-Unis (+5,6 % en 2021) ont réussi à compenser la baisse d'activité de 2020 (-3,4 %), mais l'inflation proche de +7 % et le durcissement de la politique monétaire et budgétaire sont de mauvais augure. La zone euro apparaît très en retard dans sa reprise. Son économie reste en retrait, malgré un niveau 2021 appréciable (+6 % pour la France, mais +2,7 % seulement pour l'Allemagne) : les effets des variants de la Covid-19 sont d'autant plus préjudiciables à l'économie que les gouvernements ont pris rapidement des décisions de confinement total ou partiel pour protéger leurs populations. L'économie britannique, qui a été la plus affectée en 2020 par la crise sanitaire (-9,4 %), s'est, également, bien redressée (+6,9 %), mais sans retrouver son niveau d'avant crise, notamment en raison des effets du Brexit. Comme en 2020, les effets de la résurgence de la crise sanitaire dépendaient de multiples facteurs. Si les politiques monétaires ont été globalement fortement favorables à la croissance, un nouveau risque a été généré par la hausse des prix, à commencer par ceux de l'énergie, des matières premières industrielles et agricoles. Le retour potentiel de l'inflation a incité les principales banques centrales à envisager de normaliser leurs politiques monétaires à partir du quatrième trimestre 2021 en mettant fin aux *Quantitative Easing* (QE) et, dans certains cas, en augmentant les taux d'intérêt.

Aux États-Unis, le rebond du PIB en 2021 a été particulièrement précoce et marqué. L'activité a progressé, selon les dernières estimations du consensus Factset, de +5,6 % après un repli de -3,4 % en 2020. Le niveau du PIB d'avant la crise sanitaire a donc été retrouvé et dépassé au début du second semestre 2021, ce qui démontre le dynamisme de l'économie et l'efficacité des soutiens gouvernementaux qui ont été renouvelés en 2021 par l'administration Biden. La croissance aurait probablement été plus forte si les variants de la Covid-19 n'avaient perturbé l'économie en deuxième partie d'année et particulièrement au quatrième trimestre. De fait, certains indicateurs montrent toujours les marques de la crise de 2020, et notamment l'emploi et la productivité. L'emploi privé non agricole américain total, qui culminait à 152,5 millions avant la crise sanitaire, a atteint 130,2 millions au plus bas de l'année 2020, pour remonter à 148,9 millions au 31 décembre 2021 : en dépit d'un rebond de 18,7 millions d'emplois, le déficit est encore de 3,3 millions d'emplois. La productivité du travail, mesurée par le rapport entre les unités produites et l'emploi, a chuté de 30 % au cours du dernier trimestre. Pourtant, le taux de chômage des États-Unis a

reculé au niveau très bas de 3,9 % après avoir atteint un sommet de 14,7 % en avril 2020. Le nouveau phénomène qui a marqué la conjoncture économique en 2021 aux États-Unis est l'émergence de l'inflation. En rythme annuel, la hausse des prix des biens et services a atteint presque +7 % fin 2021, ce qui constitue un pic depuis 1982. La hausse des prix des biens d'équipement a atteint des sommets, notamment dans le secteur de l'immobilier où les prix des logements ont augmenté d'environ 20 % en 2021. La hausse des prix a pour origine des problématiques d'offre (pénuries de composants électroniques, et d'intrants industriels en général) et a été facilitée par la politique monétaire de la Réserve Fédérale. Celle-ci a continué à émettre massivement de la monnaie dans le cadre de son programme de « *Quantitative Easing* », au rythme de 120 milliards de dollars par mois pendant presque toute l'année 2021, ce qui a maintenu les taux à des niveaux historiquement bas et favorisé la hausse de Wall Street en créant un « effet richesse ».

En zone euro, le rebond du PIB a également été vigoureux, mais il n'a pas compensé complètement la baisse de 2020 : respectivement, +6,7 % pour la France après -8 %, +2,7 % après -4,9 % pour l'Allemagne, +6,3 % après -9 % pour l'Italie, +4,5 % après -10,8 % pour l'Espagne... La première économie de la zone, l'Allemagne, réalise la moins bonne performance en termes de PIB. Les mesures de soutien gouvernementales ont été progressivement retirées avec la réouverture des économies, et la Banque Centrale Européenne a continué à stimuler l'activité par une politique monétaire très expansionniste, notamment avec la création de plus de 100 milliards d'euros par mois *via* des rachats d'actifs sur les marchés financiers. Les effets des variants de la Covid-19 (Delta et Omicron) ont été plus importants qu'aux États-Unis. Les États ont pris des mesures partielles de confinement qui ont ralenti le rebond de l'activité au quatrième trimestre 2021. La hausse des prix a caractérisé l'année 2021, comme aux États-Unis. L'inflation a été moins marquée qu'outre-Atlantique à +5 %, mais elle atteint en zone euro des niveaux inégalés depuis les années 1980. En particulier, la hausse des prix de l'énergie a dépassé les niveaux d'avant crise sanitaire et a affecté le pouvoir d'achat des ménages et la croissance de toute la zone.

Le Royaume-Uni a connu une croissance de +6,9 % de son PIB, soit la meilleure performance européenne, tout aussi marquée que la baisse de 2020 (-9,4 %). La reprise a été freinée par les retombées du Brexit, qui a entravé les échanges avec la zone euro, et par l'impact de la crise sanitaire sur l'activité économique, qui a repris à nouveau en fin d'année comme partout ailleurs, mais peut-être de manière plus marquée au Royaume-Uni. La Banque d'Angleterre a mis en œuvre une politique monétaire très expansionniste avant d'envisager un relèvement de ses taux sous l'effet de la hausse des prix (+5,1 % en fin d'année) sans pour autant achever ses opérations de *Quantitative Easing*.

La Chine, seul grand pays à ne pas avoir subi une contraction d'activité en 2020 (+2,3 %), affiche une croissance du PIB de +8 % en 2021. Toutefois, le taux de croissance moyen de +5 % pour ces deux années, constitue une contre-performance importante pour ce pays dont la croissance baisse tendan-

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

ciellement depuis quelques années. Malgré une bonne croissance, la dynamique économique s'est ralentie tout au long de l'année 2021. Le déclenchement d'une crise de la promotion immobilière induite par des mesures de restriction du crédit et le développement de nouveaux foyers d'infection virale expliquent le ralentissement économique au second semestre.

PRÉVISIONS DE L'ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES

Dans cet environnement porteur, le marché publicitaire a progressé fortement en 2021. Selon les prévisions de Zenith publiées en décembre 2021, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 705 millions de dollars, une hausse estimée à 15,6 %. Elles ont ainsi largement dépassé leur niveau pré-crise de 2019, portées par le développement de nouveaux canaux digitaux et plus généralement du e-commerce, dont la pandémie a accéléré l'expansion. Alors qu'en 2020 le digital représentait pour la première fois plus de 50 % des dépenses des annonceurs, il devrait représenter plus de 60 % dès 2022.

La pandémie a ainsi changé de manière significative les habitudes de consommation et les annonceurs y ont répondu en augmentant leurs investissements en technologie, infrastructure, et publicité. Cela inclut la publicité de marque pour promouvoir les sites d'e-commerce, la publicité ciblée pour y orienter du trafic et générer de la performance, ainsi que de la publicité sur ces mêmes plateformes (*retail media*). Si la pandémie s'est traduite par une accélération brutale vers le digital, Zenith prévoit que ce mouvement est en réalité une tendance de fond, qui va se poursuivre dans les prochaines années. Zenith estime ainsi que les dépenses publicitaires devraient progresser de +9,1 %, +5,7 % et +7,4 % en 2022, 2023 et 2024 respectivement, avec une part toujours plus importante du digital. C'est face à ces révolutions que le Groupe se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients, pour les aider à croître dans un monde de plateformes.

CHIFFRES CLÉS DE PUBLICIS GROUPE

Après avoir fait preuve d'une grande résilience et adaptabilité en 2020, le Groupe a enregistré une année 2021 record sur l'ensemble de ses indicateurs, au-dessus de leurs niveaux de 2019. En 2021, le revenu net du Groupe est de 10 487 millions d'euros et se compare à 9 712 millions en 2020, en hausse de 8,0 % en publié et de 10,0 % en organique. La marge opérationnelle ressort à 1 840 millions d'euros, en hausse de 18,1 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 17,5 %, en hausse de 150 points de base par rapport à 2020. Le résultat net du Groupe en 2021 s'établit à 1 027 millions d'euros, soit pratiquement le double des 576 millions d'euros enregistrés en 2020. Le résultat net courant (tel que défini dans la note 10 des comptes consolidés) s'établit à 1 264 millions d'euros, par rapport à 1 034 millions d'euros en 2020. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 5,02 euros, en hausse de 17,6 % par rapport à celui de 2020.

Au 31 décembre 2021, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 76 millions d'euros qui se compare à 833 millions d'euros au 31 décembre 2020. L'endettement financier net moyen s'établit à 1 530 millions d'euros en 2021 ; il s'élevait à 3 286 millions d'euros en 2020. Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 mai 2022 est de 2,40 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 47,8 % et s'inscrit dans la nouvelle 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 6 juillet 2022, intégralement en numéraire cette année.

POLITIQUE ESG DU GROUPE EN 2021

Les actions engagées par le Groupe en matière ESG portent leurs fruits, comme en témoignent les évaluations externes qui sont en net progrès : fin 2021, Publicis Groupe arrive à la première place du secteur auprès des huit principales agences de notation ESG. Les évolutions sont notables dans les trois priorités ESG du Groupe : 1) La diversité, équité et inclusion, et la lutte en faveur de la justice sociale, 2) le marketing responsable et l'éthique des affaires, 3) la lutte contre le dérèglement climatique.

Face à la poursuite de la pandémie de Covid-19, protéger les salariés du Groupe, en suivant les consignes sanitaires de chaque pays, a été la priorité durant toute l'année. La grande majorité des salariés du Groupe sont restés en télétravail parfois en alternance avec des périodes de retour au bureau. Les locaux sont demeurés partiellement ouverts afin de permettre des réunions avec des clients quand c'était possible. Le travail à domicile reste utilisé dans de nombreux pays en ce début 2022.

Les programmes d'accompagnement des salariés se sont enrichis de nouvelles solutions pour faire face à la fatigue physique et psychique. Plusieurs *Employees' Assistance Program* (EAPs) couvrent les questions médicales (consultation facilitée et gratuite auprès de médecins ou spécialistes...) et les questions de bien-être et remise en forme. Les programmes sont accessibles à tous les salariés (pour eux-mêmes et leurs proches). Une attention particulière a porté sur la santé mentale afin d'aider notamment les salariés souffrant d'isolement.

Dans le prolongement des travaux de 2020 sur le travail du futur (*Future of Work*) et au regard des besoins exprimés par les équipes, le Groupe a lancé son programme interne *Work Your World*, opérationnel dès début 2022. La possibilité est donnée aux salariés de travailler pendant six semaines dans un pays ou une ville de leur choix où le Groupe dispose de bureaux, leur permettant ainsi d'avoir une expérience culturelle nouvelle. *Work Your World* a été très bien accueilli par les équipes.

En matière de formation, de nouveaux programmes conduits avec des partenaires et tiers experts, sont venus enrichir le catalogue de *Marcel Classes* avec plus de 30 000 modules accessibles en ligne. Marcel a joué un rôle clé dans l'accom-

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

pagnement des salariés, la plateforme accueillant désormais plusieurs communautés internes dynamiques.

Pour la deuxième année consécutive, le séminaire interne Viva la Difference rassemblant virtuellement les collaborateurs du Groupe a été organisé en décembre 2021. Plus de 40 000 salariés se sont connectés pour suivre les 3 jours sur Marcel, avec des sessions en direct depuis Paris et New York. Ce séminaire a été l'occasion de discuter de différents sujets, notamment les enjeux ESG du Groupe avec une attention particulière comme en 2020 sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Les débuts de la *OnceForAll Coalition* privilégiant les médias en faveur de groupes de populations sous-représentées ont été évoqués. Des projets permettant de réduire l'empreinte carbone des réalisations menées pour les clients ou les aidant à mieux piloter leurs impacts environnementaux ont été partagés. La création a été mise à l'honneur avec la remise des *CannesDoAwards* pour récompenser les meilleures campagnes. Ce séminaire a aussi été l'occasion d'écouter le témoignage de clients ou de partenaires, et d'y associer les futures générations de leaders.

Les actions se sont poursuivies en 2021 autour des trois priorités ESG du Groupe :

1. La diversité, l'équité et l'inclusion : avec 88 531 salariés au 31 décembre 2021 et une démographie équilibrée (51,5 % de femmes) une plus grande diversité des équipes demeure un sujet prioritaire. L'objectif du Groupe de 45 % de femmes en 2025 aux postes de leadership clés du Groupe progresse avec le point de passage de 41 % atteint en 2021 avec 41,1 %.

Le *Global Meeting* du *Women's Forum for the Economy and the Society* s'est déroulé en novembre dans un format hybride, avec trois jours de sessions virtuelles, réunissant plus de 15 000 participants issus de 115 pays et un quatrième jour au Carrousel du Louvre à Paris réunissant physiquement près de 1 000 participants dont une centaine de jeunes de 18 à 25 ans. Dans le contexte pandémique avec les femmes du monde entier aux avant-postes de la protection de toutes et tous, les interventions ont mis en avant l'impérieuse nécessité de bâtir un monde beaucoup plus équitable car la contribution économique et sociale des femmes est vitale pour une croissance durable.

En matière de lutte en faveur de la justice sociale, le Groupe a renforcé encore ses engagements en faveur des jeunes éloignés de nos métiers avec plusieurs programmes, tels que le MCTP pour la 12^e année aux États-Unis, *Open Apprenticeship* au Royaume-Uni, *Publicis Track* en France.

2. Le contexte bouleversé et la prééminence des enjeux d'inclusion et de durabilité incitent les agences du Groupe à innover et proposer à ses clients un **marketing plus responsable, plus inclusif et durable**. Pour accompagner ces évolutions, les agences progressent dans de nombreux pays comme en France où Publicis France maintient sa position de premier réseau d'agences labellisées « RSE Actives » de l'interprofession française (AACC) en partenariat avec l'Afnor, avec 12 agences certifiées.

L'éthique et la conformité des affaires est restée centrale afin de maintenir des standards élevés dans différents domaines comme les formations annuelles obligatoires autour de l'anti-corruption, et de la protection et sécurité des données notamment. La très grande majorité des équipes (*Groupe Security Office*) sont certifiées ISO 27001 et avec les équipes GDPO (*Groupe Data Protection Office*), le Groupe a été évalué 961/1000 par Cybervadis, soit dans le 1 % des entreprises les plus performantes.

Le Code d'éthique interne Janus diffusé à tous les salariés a fait l'objet d'une mise à jour complète adaptée à la nouvelle organisation du Groupe.

3. En matière de **lutte contre le dérèglement climatique**, le Groupe poursuit ses objectifs validés par *Science Based Targets initiative* (SBTi), alignés avec l'Accord de Paris et le scénario à 1,5° ; à la suite des changements de méthodologie de SBTi fin 2021, Publicis Groupe a revu ses objectifs qui sont :

- 2030 (Near Term) – Neutralité Carbone ;
- Réduction de 50 % de tous les impacts pour les scopes 1+2+3 ;
- Recours à la compensation carbone pour les seuls impacts incompressibles ;
- 2040 (Long Term) – Net Zero ;
- Réduction de 90 % de tous les impacts pour les scopes 1+2+3 ;
- Recours à la compensation par séquestration exclusivement ;
- Le recours aux énergies renouvelables en source directe s'est amélioré pour atteindre 38,8 % en 2021 (versus 33,5 % en 2020) ; l'objectif pour l'année 2021 est donc atteint avec une progression de +15,8 %.

À la suite des opérations d'achat de RECs (*Renewable Energy Certificats* ou Garanties d'Origines) pour atteindre 100 % d'énergies renouvelables en 2021 et de l'achat de Crédits Carbone Volontaires pour compenser les impacts résiduels incompressibles, Publicis Groupe atteint la neutralité carbone sur les scopes 1+2 (comme en 2020).

L'outil propriétaire d'évaluation des impacts des campagnes et projets clients A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*) a commencé à être utilisé avec plusieurs grands clients, permettant de privilégier des solutions moins impactantes.

Les actions du Groupe et des agences en matière de RSE sont publiquement accessibles dans la section RSE du site du Groupe et les données sont synthétisées dans la partie *CSR Smart data*.

ACQUISITIONS ET CESSIIONS

Le **9 juillet 2021**, Publicis Groupe a finalisé l'acquisition de Boomerang au Benelux, renforçant ainsi son offre de créativité dynamique et de contenu pour des clients à la fois locaux et globaux. Les compétences de Boomerang contribueront à renforcer les capacités globales du Groupe en matière de Production, en particulier Le Pub, et à la création d'un centre d'excellence mondial pour la Créativité Dynamique, basé aux Pays-Bas.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

Le **15 juillet 2021**, Publicis a annoncé l'acquisition de CitrusAd, une plateforme technologique (SaaS) qui optimise les performances marketing des marques directement sur les sites e-commerce et dont la société est basée en Australie. L'expertise de CitrusAd sur les sites e-commerce, combinée avec l'offre *retail media* d'Epsilon sur les sites des éditeurs, toutes les deux alimentées par le CORE ID, permettra à Publicis Groupe de prendre le leadership de la nouvelle génération du *retail media* basée sur l'identité, avec une mesure totalement transparente de la performance, validée directement par les transactions. Cette acquisition a été finalisée le 1^{er} septembre. Dans un contexte où les investissements publicitaires dans le *retail media*, aujourd'hui estimés à 30 milliards de dollars par an, vont être amenés à doubler au cours des cinq prochaines années, cette acquisition permettra aux clients de Publicis Groupe d'accélérer leur croissance dans ce secteur très dynamique, de leur donner une visibilité complète sur la performance consolidée de leurs investissements media, et un accès incomparable aux données « *first-party* » des sites e-commerce, leur permettant ainsi de se préparer à un monde sans cookies.

Le **15 décembre 2021**, Publicis a annoncé le lancement de SCB Tech X, joint-venture entre Publicis Sapient et Siam Commercial Bank (SCB), créant ainsi l'un des plus grands opérateurs de la fintech en Asie du Sud-Est. La joint-venture a été démarrée avec 1 200 salariés et est détenue à 60 % par SCB et à 40 % par Publicis Sapient. SCB Tech X est une « *platform-as-a-service* » leader, *cloud native*, qui sert les clients d'Asie du Sud-Est, au moment où la valeur totale des transactions du marché des paiements numériques devrait atteindre plus de mille milliards de dollars d'ici 2025 dans la région. SCB Tech X s'adresse aux acteurs commerciaux et aux consommateurs de toute la région et fournit à la fois des services bancaires innovants, tels que des offres de crédit, des comptes courants et d'épargne, et des services non financiers, allant de la livraison de repas à l'offre de contenus autour de la santé et du bien-être, en passant par la réservation de voyages en ligne.

En **décembre 2021**, le Groupe a également finalisé l'acquisition de BBK Worlwide (États-Unis), une société de marketing R&D à service complet et leader dans le domaine des essais cliniques (CTE). BBK permet aux clients des secteurs biotechnologique et pharmaceutique d'accélérer leurs programmes de R&D, en faisant avancer la recherche grâce à l'intégration unique de services centrés sur le patient et de technologies propriétaires, complétant ainsi les capacités existantes de Publicis Health en matière de CTE.

Le **8 mars 2022**, Publicis a finalisé l'acquisition de Tremend, société basée à Bucarest (Roumanie), une entreprise technologique spécialisée dans le développement de logiciels. Tremend est un acteur majeur de ce secteur, avec plus de 60 millions d'utilisateurs finaux de ses logiciels développés pour ses clients. Publicis Sapient s'appuiera sur l'expertise technologique de Tremend pour développer son nouveau centre de distribution mondial en Europe. Tremend jouit d'une forte expertise développée au cours des 16 dernières années et compte aujourd'hui plus de 650 ingénieurs et développeurs de logiciels aux compétences très recherchées.

Le **15 mars 2022**, Publicis a annoncé son désengagement de Russie, avec la cession du contrôle de ses agences au management local. Le Groupe a transféré le contrôle de ses opérations à Sergey Koptev, Président fondateur de Publicis en Russie, avec l'engagement contractuel d'assurer un avenir à ses 1 200 collaborateurs dans le pays. Publicis a ainsi procédé à l'arrêt immédiat de ses activités et investissements en Russie. Cette cession, effective immédiatement, a conduit à une perte de cession exceptionnelle de 87 millions d'euros dans les comptes du premier trimestre. La Russie est déconsolidée depuis le 1^{er} avril 2022.

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

REVENU NET

Le revenu net de Publicis Groupe en 2021 est de 10 487 millions d'euros, en hausse de 8,0 % par rapport à 9 712 millions d'euros en 2020. Les variations de taux de change sur l'exercice ont un effet négatif de 191 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué pour 18 millions d'euros au revenu net.

La croissance organique est de +10,0 % en 2021 par rapport à 2020. Ceci implique une croissance organique de +3 % par rapport à 2019, une accélération au second semestre à +5 % après un premier semestre à +1 %. Toutes les zones géographiques ont poursuivi leur reprise et ont enregistré une forte croissance.

2021 est marquée par un rebond et fait suite à une année 2020 profondément impactée par la pandémie de la Covid-19. Malgré ce contexte, le Groupe a été en mesure de se redresser plus rapidement et à un niveau plus élevé que prévu, car son modèle unique lui a permis de saisir les changements structurels du secteur vers la gestion des données « *first-party* », des médias numériques, du commerce et de la transformation des entreprises. Ceci est particulièrement visible à travers la hausse de la croissance organique globale de Publicis Sapient et d'Epsilon, respectivement de +13,8 % et +12,8 %, toutes deux contribuant significativement à la performance du Groupe.

MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

L'EBITDA s'établit à 2 317 millions d'euros en 2021, contre 2 158 millions en 2020, soit une hausse de 7,4 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 22,1 % du revenu net (22,2 % en 2020).

Les charges de personnel atteignent 6 639 millions d'euros en 2021, en hausse de 6,4 % par rapport à 6 242 millions d'euros en 2020. Elles représentent 63,3 % du revenu net de l'année, contre 64,3 % en 2020. Les coûts fixes de personnel s'établissent à 5 729 millions d'euros et représentent 54,6 % du revenu net contre 56,2 % en 2020. Par ailleurs, le coût des free-lances a augmenté de 114 millions d'euros en 2021, et

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

représente 392 millions d'euros. Les charges de restructuration atteignent 53 millions d'euros, en baisse par rapport aux 175 millions de 2020.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 782 millions d'euros et se comparent à 2 388 millions d'euros en 2020. Ce poste représente 26,5 % du revenu net à comparer à 24,6 % l'année dernière. Cette variation inclut une hausse du coût des ventes de 129 millions, notamment liée à la comptabilisation de deux contrats d'affichage dans les transports qui ont été étendus pour une courte durée. La charge relative à ces contrats a été directement comptabilisée en coût des ventes en 2021 et n'a pas pu être comptabilisée comme en 2020 en droits d'utilisation relatifs aux contrats de location donnant lieu à dépréciation. Cette augmentation a été partiellement compensée par la réduction des autres charges externes, notamment sur les dépenses de voyages, qui ont diminué de 21 millions d'euros par rapport à 2020.

La dotation aux amortissements est de 477 millions d'euros en 2021, en baisse de 123 millions d'euros par rapport à 2020. Cette baisse provient en majeure partie de l'impact de la comptabilisation des contrats décrite ci-dessus dans la section autres charges opérationnelles.

En conséquence, la marge opérationnelle s'établit à 1 840 millions d'euros en 2021, en hausse de 18,1 % par rapport à 2020. Le taux de marge ressort ainsi à 17,5 %, en hausse de 150 points de base par rapport à 16,0 % en 2020.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 19,9 % pour l'Amérique du Nord, 15,8 % pour l'Europe, 12,8 % pour l'Asie-Pacifique, 12,3 % pour l'Amérique latine et 2,0 % pour la région Moyen-Orient/Afrique.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 256 millions d'euros sur l'année, en baisse par rapport aux 339 millions d'euros de 2020. Les pertes de valeur sur les droits d'utilisation d'actifs immobiliers s'élèvent à 122 millions d'euros et concernent 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. En 2020, les pertes de valeur s'élevaient à 241 millions d'euros, dont 226 millions d'euros concernaient le plan immobilier « *All in One* ». Les autres charges et produits non courants représentent une charge de 28 millions d'euros, incluant la perte liée à la cession partielle de DPZ&T au Brésil pour 30 millions d'euros, à comparer à un produit de 5 millions d'euros en 2020.

Le résultat opérationnel s'élève à 1 434 millions d'euros en 2021, contre 983 millions d'euros en 2020.

AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat financier, composé du coût de l'endettement financier net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 118 millions d'euros en 2021, contre une charge de 198 millions d'euros l'année dernière. La charge (nette de produits) sur l'endettement financier net est de 85 millions d'euros en 2021, incluant 102 millions d'euros d'intérêts

sur l'endettement brut lié aux acquisitions d'Epsilon et de Sapient. En 2020, l'endettement financier net avait généré une charge (nette de produits) de 103 millions d'euros (hors coûts liés au débouclage anticipé des swaps 2021 et 2024 pour 16 millions d'euros). Les autres charges et produits financiers représentent une charge de 33 millions d'euros en 2021, et comprennent notamment 70 millions d'euros de charge d'intérêts sur les obligations locatives et 42 millions d'euros de produits de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement. L'année dernière, les autres charges et produits financiers correspondaient à une charge de 95 millions d'euros, incluant 77 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et 16 millions d'euros de coûts liés au débouclage anticipé de swaps croisés de taux-devises.

La réévaluation des *earn-out* se traduit par un produit de 27 millions d'euros à comparer à une charge de 17 millions d'euros en 2020.

La charge d'impôt est de 307 millions d'euros au 31 décembre 2021, correspondant à un taux d'impôt effectif sur l'année de 23,4 %, contre 196 millions d'euros l'année dernière, à un taux d'impôt effectif de 24,7 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence n'est pas significative en 2021 comparée à une perte de 1 million d'euros l'année dernière.

La part des intérêts minoritaires dans le résultat net est un bénéfice de 9 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre une perte de 5 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 1 027 millions d'euros en 2021 contre 576 millions d'euros en 2020.

SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

FREE CASH FLOW

Le *Free Cash Flow* du Groupe, avant variation du besoin en fonds de roulement, s'établit à 1 427 millions d'euros, en hausse de 20 % par rapport à 2020. Les intérêts financiers, incluant principalement les intérêts relatifs à la dette d'Epsilon, s'élèvent à 80 millions d'euros, en baisse de 33 millions d'euros (cf. flux de trésorerie). Les impôts payés s'établissent à 362 millions d'euros, en hausse de 69 millions, par rapport aux 293 millions de 2020. Les investissements nets en immobilisations s'élèvent à 136 millions d'euros et sont en baisse de 19 millions d'euros par rapport aux 155 millions de 2020.

La variation du besoin en fonds de roulement est négative est s'établit à 216 millions d'euros contre une variation positive en 2020 de 1 047 millions d'euros.

Le *Free Cash Flow* du Groupe après variation du besoin en fonds de roulement s'établit ainsi à 1 211 millions d'euros, par rapport à 2 237 millions d'euros en 2020.

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT NET

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 7 182 millions d'euros au 31 décembre 2020 à 8 588 millions d'euros au 31 décembre 2021, sous l'effet des éléments suivants :

- (+) Résultat net 2021 : 1 027 millions d'euros
- (+) Autres éléments du résultat global, nets d'impôts : 659 millions d'euros
- (-) Dividendes : 227 millions d'euros
- (+) Rémunérations fondées sur des actions, nettes d'impôts : 61 millions d'euros
- (-) (Achats)/Ventes d'actions propres : 137 millions d'euros
- (+) Autres éléments : 23 millions d'euros

L'endettement financier net s'établit à 76 millions d'euros au 31 décembre 2021, à comparer à 833 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'est élevée à 1 530 millions d'euros contre 3 286 millions d'euros en 2020.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques s'est réduite de 50 millions d'euros au cours de l'exercice, contre une augmentation de 290 millions d'euros l'année précédente.

En incluant les lignes de crédit mobilisables à court terme, la liquidité disponible pour le Groupe s'établit à 5 903 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 6 306 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 76 millions d'euros en 2021, contre 61 millions en 2020. 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 25 millions en 2020) et des refacturations et autres produits pour 48 millions d'euros (contre 36 millions en 2020).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 69 millions d'euros en 2021 contre 58 millions d'euros l'année précédente.

Les produits financiers s'établissent à 106 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 184 millions d'euros l'année précédente. Cette diminution est principalement liée à la baisse des intérêts sur prêts intragroupe (-69 millions d'euros) ainsi qu'à celle des dividendes perçus en 2021 (-5 millions d'euros) par rapport à l'exercice précédent.

Les charges financières s'élèvent à 73 millions d'euros en 2021, contre 128 millions d'euros l'année précédente, diminution essentiellement due au débouclage anticipé de swaps croisés de taux-change en décembre 2020 sur les Eurobond 2021 et

2024, dont la charge s'élevait à 38 millions d'euros en 2020 (y compris coûts de débouclage de 16 millions), mais aussi aux charges financières sur le tirage de la ligne de crédit syndiqué de 2 milliards d'euros qui s'élevaient à 9 millions d'euros l'année dernière ainsi qu'aux intérêts sur les prêts à moyen terme remboursés en décembre 2020 et mars 2021.

Le résultat courant avant impôt est un produit de 41 millions d'euros pour l'année 2021 contre 59 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 6 millions d'euros (5 millions d'euros en 2020) provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 47 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 64 millions au 31 décembre 2020.

REVENU DU PREMIER TRIMESTRE 2022

Le 14 avril 2022, Publicis a publié son revenu pour le premier trimestre 2022.

Le Groupe a connu un très bon début d'année à la fois sur le plan financier et commercial. La croissance organique pour le 1^{er} trimestre 2022 est ressortie au-dessus des attentes, à +10,5 %, à comparer à +2,8 % pour la même période en 2021, avec une forte hausse dans toutes les régions. En publié, le revenu net est de 2 800 millions d'euros, en hausse de 17,1 % comparé à 2 392 millions d'euros en 2021, en prenant en compte les effets positifs de la variation des taux de change à hauteur de 125 millions d'euros.

Le revenu net en Amérique du Nord au 1^{er} trimestre 2022 est en hausse de +16,1 % en publié, incluant un effet positif lié à l'évolution du taux de change du dollar versus l'euro. La croissance organique est de +8,1 % dans la région. Aux États-Unis, la croissance organique s'établit à 8,0 %, confirmant ainsi la dynamique solide de l'ensemble des activités dans le pays. Publicis Sapient voit son revenu net progresser de +16,3 % dans un contexte où la demande pour la transformation digitale des entreprises continue de s'accélérer. Epsilon voit son revenu net progresser de +6,3 % en organique, absorbant ainsi l'impact lié aux problèmes d'approvisionnement qui ont affecté son activité Automobile, grâce à une croissance du media digital et de la data supérieure à 10 %.

Le revenu net en Europe est en hausse de +18,0 % en données publiées. Il est en hausse de +9,4 % en organique, ou de +14,9 % en incluant la contribution des activités d'affichage dans les transports en France et le Drugstore. La croissance organique au Royaume-Uni est de +12,0 %, avec notamment une croissance supérieure à 10 % pour le Média et une forte performance de Publicis Sapient, deux activités bénéficiant des gains de nouveaux contrats. La croissance organique en France s'établit à +12,3 % hors activités d'affichage dans les transports et Drugstore. L'Allemagne enregistre une croissance de +1,2 % en organique. En Europe Centrale et de l'Est, la croissance organique est de +14,9 % en organique, avec une croissance à deux chiffres en Pologne, Roumanie et Hongrie.

Le revenu net de la région Asie Pacifique est en hausse de +20,3 % en publié, et de +14,4 % en organique. La Chine, à +10,6 %, enregistre une croissance organique à deux chiffres une nouvelle fois ce trimestre, bénéficiant des gains de nouveaux budgets.

La région Moyen-Orient et Afrique enregistre une croissance de +21,0 % en publié, et de +13,4 % en organique. En Amérique latine, le revenu net est en hausse de +14,9 % en publié, et de +13,1 % en organique.

Le Groupe a également fait un point sur sa situation financière. Au 31 mars 2022, la dette nette s'élevait à 718 millions d'euros, contre 76 millions d'euros à la fin de l'année 2021, reflétant la saisonnalité de l'activité. L'endettement net moyen du groupe sur 12 mois glissants s'est élevé à 1 277 millions d'euros à fin mars 2022. La position de liquidité du Groupe reste très solide, à 5,0 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.

Au premier trimestre 2022, Publicis a enregistré un début d'année bien meilleur que prévu, à la fois financièrement et commercialement.

Alors que cette performance aurait dû conduire le Groupe à relever ses prévisions annuelles 2022, la situation sanitaire mondiale, l'évolution du conflit en Ukraine et les conséquences de l'inflation pour ses clients créent trop d'incertitudes pour le faire à ce stade.

Grâce à la solidité de son modèle, Publicis est confiant dans sa capacité à atteindre tous les objectifs initialement prévus pour 2022 et communiqués lors de ses résultats annuels 2021, avec une croissance organique désormais dans le haut de la fourchette de son objectif de +4 % à +5 %. Cela s'appuie sur le très bon 1er trimestre du Groupe et l'anticipation d'un 2^e trimestre très solide, qui devrait se situer aux alentours de +5 % en organique, par rapport à +17,1 % au 2^e trimestre 2021. Le Groupe confirme par ailleurs son objectif 2022 d'un taux de marge opérationnelle d'environ 17,5 % et de *free cash-flow* d'environ 1,4 milliard d'euros avant variation du besoin en fonds de roulement. Ceci fait l'hypothèse qu'il n'y aura pas de détérioration significative du contexte sanitaire ni de l'environnement économique mondial.

Réalisation :





PUBLICIS GROUPE S.A.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
au capital de 101 384 963,60 €
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



**PUBLICIS
GROUPE**