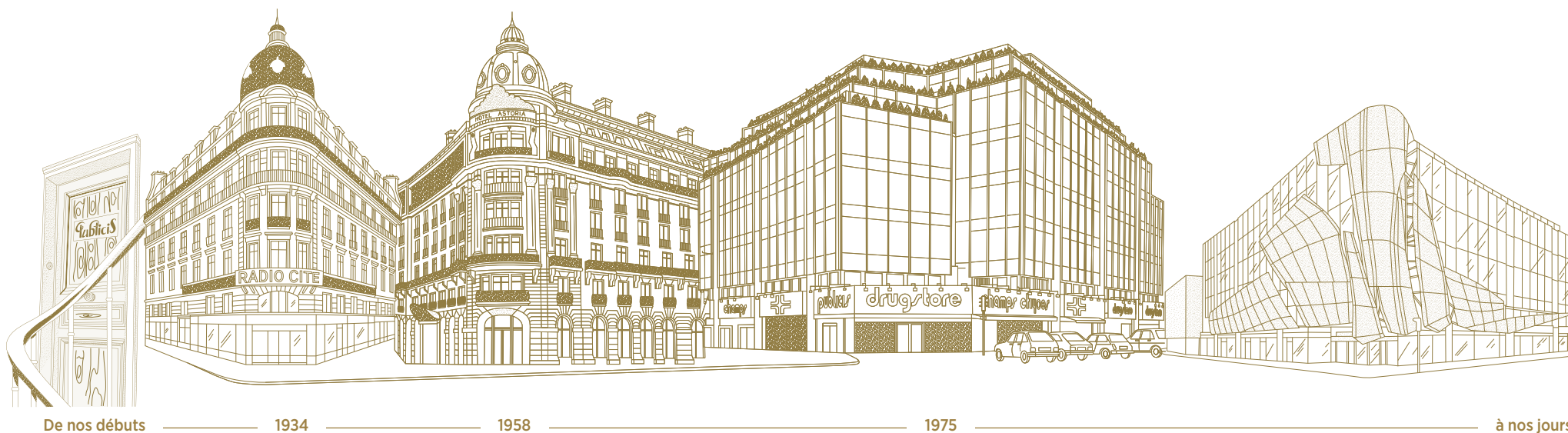




BROCHURE DE CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE 2026

27 MAI 2026 À 10H

133, AVENUE DES CHAMPS-ÉLYSÉES, 75008 PARIS
PUBLICISCINÉMAS



L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EST RETRANSMISE EN DIRECT ET EN DIFFÉRÉ SUR LE SITE INTERNET



SOMMAIRE

PROFIL DU GROUPE	P. 03
100 ANS DU GROUPE	P. 04
MESSAGE D'ARTHUR SADOUN	P. 06
UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE... ... DE LA CRÉATION DE VALEUR	P. 08
ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE	P. 10
1. Chiffres clés 2025	P. 10
2. Commentaires sur l'exercice	P. 12
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR	P. 18
1. Gouvernance et ses évolutions	P. 19
2. Politique RSE du Groupe en 2025	P. 43
3. Rémunération des mandataires sociaux	P. 44
4. Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Conseil d'Administration en matière financière	P. 46
5. Modalités de participation à l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2026	P. 48
ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 MAI 2026	P. 54
OBJECTIFS ET TEXTE DES RÉOLUTIONS	P. 56
<i>E-CONVOCATION</i>	P. 83
Évolution des modalités de participation	
DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS	P. 85



**PUBLICIS
GROUPE**

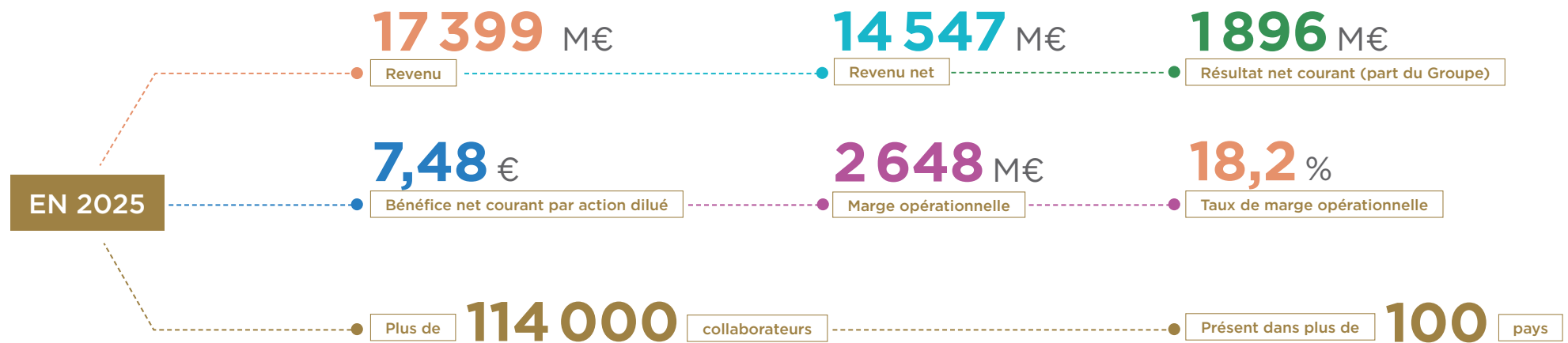
PUBLICIS GROUPE
EST UN LEADER MONDIAL
DE LA COMMUNICATION



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

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

Fondé à Paris en 1926, le Groupe est présent dans plus de 100 pays et rassemble plus de 114 000 collaborateurs.



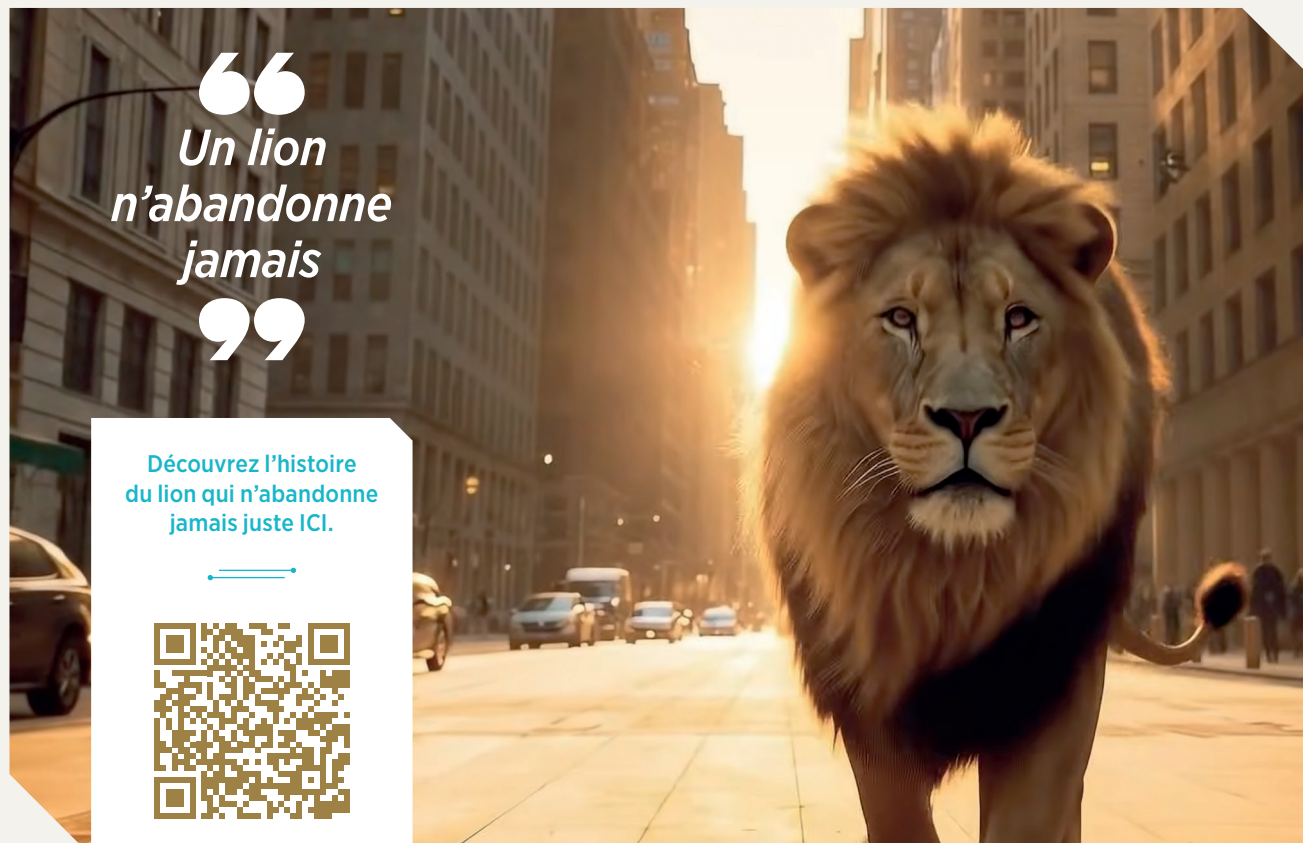
PUBLICIS REDONNE VIE À SON PASSÉ GRÂCE À L'IA ET À L'INNOVATION, POUR CÉLÉBRER SON PREMIER CENTENAIRE ET TRACER LA VOIE DU SUIVANT



De ses débuts en 1926 à Montmartre, à son essor international, en passant par sa transition vers la data et la tech, jusqu'à devenir aujourd'hui le leader mondial du secteur, le moins qu'on puisse dire, c'est que Publicis a connu plus d'une transformation au cours de ces 100 dernières années.

Et pour marquer l'entrée dans ce nouveau siècle, qui mieux que Publicis Conseil, notre agence mère créée par notre fondateur, Marcel Bleustein-Blanchet, pour réaliser un film ?

En mêlant images réelles et celles générées avec l'aide de l'IA, le film « **Un lion n'abandonne jamais** » raconte l'histoire de l'esprit pionnier, de la volonté constante d'innover et de la résilience qui nous ont permis de traverser la guerre, un incendie, des crises économiques, des révolutions technologiques et une pandémie mondiale en se réinventant au fil des décennies. Ce sont ces mêmes valeurs qui nous permettent de nous réinventer en permanence et d'aborder ce nouveau siècle avec confiance – quoi qu'il nous réserve.



“
*Un lion
n'abandonne
jamais*
”

Découvrez l'histoire
du lion qui n'abandonne
jamais juste ICI.





À PROPOS DU FILM :

UN PROJET HYBRIDE UNIQUE

« Un lion n'abandonne jamais » mêle scènes tournées, IA générative, images en 3D et 2D, pour ouvrir le champ des possibilités créatives et mieux reconstituer les scènes de notre histoire.

Un quart du film est composé de prises de vues traditionnelles, tandis que le reste a été réalisé avec l'aide de l'IA à partir de photos, films et documents issus des archives Publicis.

UN VOLUME D'IMAGES COLOSSAL

Nos AI prompt artists et archivistes ont sourcé et archivé à la fois les 4 500 images d'archives et celles générées avec l'aide de l'IA pour les 150 plans à produire.

UN PROCESSUS DE MONTAGE RÉINVENTÉ

Dans une production audiovisuelle classique, quand on arrive au montage, les images ont été tournées et sont figées. Ici, avec l'IA, tout est resté possible jusqu'au dernier jour : chaque plan pouvait être régénéré de zéro.

DOCUMENTAIRE « L'AVENIR EST L'AFFAIRE DE PUBLICIS »

Si vous voulez en savoir plus sur comment nous sommes passés d'une agence créative née à Montmartre en 1926 au leader du marché que nous sommes aujourd'hui, vous trouverez un documentaire qui retrace cette épopée.

Scannez le QR Code pour visionner le documentaire inédit des 100 ans de Publicis, avec la participation d'Élisabeth Badinter, Maurice Lévy et Arthur Sadoun.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



ARTHUR SADOUN

Président-Directeur Général

Publicis Groupe tire les fruits de la vision de Maurice Lévy et des efforts d'exécution de toutes nos équipes. Grâce à notre modèle de croissance porté par l'intelligence artificielle, nous entamons notre deuxième siècle plus forts que jamais.



GRÂCE À NOTRE MODÈLE DE CROISSANCE PORTÉ PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, NOUS ENTAMONS NOTRE DEUXIÈME SIÈCLE PLUS FORTS QUE JAMAIS.

Publicis s'est radicalement transformé au cours de la dernière décennie, passant de partenaire dans la communication de nos clients à partenaire essentiel dans leur transformation. Nous avons construit un statut de « *Category of One* », grâce notamment à notre position inégalée en données propriétaires, notre écosystème media connecté, notre puissance créative et l'ensemble de nos 25 000 ingénieurs et consultants IT, tous réunis grâce au *Power of One*. Ainsi, depuis l'essor de l'IA générative il y a trois ans,

notre modèle de croissance démontre que loin d'être un frein, l'intelligence artificielle représente un vrai moteur stratégique de croissance et d'amélioration de la marge pour Publicis. Au cours de cette période, nous avons augmenté notre revenu net et notre résultat opérationnel de près de 20 % en organique, creusant ainsi l'écart avec nos pairs.

Dans un environnement qui est resté difficile, la croissance organique du revenu net du Groupe s'est établie à +5,6 % en 2025, en accélération par rapport à la hausse moyenne du revenu net depuis 2020. Nous finissons l'année en affichant une croissance de plus de 700 points de base au-dessus de celle des autres holdings du secteur. Cette surperformance est principalement due à notre positionnement unique mettant la data au cœur de notre *Connected Media* et à notre dynamique continue de gain de parts de marché.

Nos agences créatives regroupées au sein de *Intelligent Creativity* ont confirmé leur résilience dans un contexte de coupes budgétaires affectant l'ensemble du secteur de la publicité classique. Publicis Sapient est resté confronté à l'attentisme de certains clients vis-à-vis de leurs projets de transformation digitale, situation qui affecte de manière générale tous les principaux acteurs du marché de la transformation numérique.

L'année 2025 aura été marquée par un renforcement de nos investissements dans l'intelligence artificielle et dans nos talents, tout en améliorant encore notre marge à 18,2 % et en portant notre *free cash flow* au-dessus de 2 milliards d'euros, les indicateurs financiers déjà les plus élevés du secteur. Elle aura aussi confirmé notre dynamique commerciale, en nous plaçant une nouvelle fois en tête des classements de new business. Enfin, nous conservons notre leadership en matière de durabilité.



2025 AURA ÉTÉ MARQUÉE PAR UN RENFORCEMENT DE NOS INVESTISSEMENTS DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET DANS NOS TALENTS, TOUT EN PORTANT NOTRE MARGE ET NOTRE *FREE CASH FLOW* À DES NIVEAUX RECORDS.

Ces résultats très solides nous permettent de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, un dividende de 3,75 euros par action, intégralement versé en numéraire, en hausse de 4,2 % et avec un taux de distribution de 50,1 %, soit le niveau le plus élevé de l'industrie.

Je ne peux pas écrire ces mots sans évoquer la situation de ce début d'année 2026. Nombre de nos clients évoluent dans un environnement plus volatil que jamais en raison des conflits armés en Europe de l'Est et au Moyen-Orient, de la hausse des prix de l'énergie, et des annonces de nouvelles augmentations des droits de douane. Et plus que jamais, nous serons à leurs côtés pour les accompagner dans ces moments incertains.

Dans ce contexte, notre ambition est simple : nous imposer comme le *Most Valuable Partner* (le partenaire privilégié) de l'industrie. Le *MVP* pour nos clients, en concevant des solutions agentiques qui génèrent des résultats tangibles, au moment où 95 % des projets d'intelligence artificielle échouent. Le *MVP* pour nos collaborateurs, en faisant d'eux notre principal levier de différenciation et en leur offrant les outils et formations nécessaires pour se développer dans un monde façonné par l'IA. Enfin, le *MVP* pour nos actionnaires, en délivrant une croissance transformative plutôt qu'en consolidant des actifs traditionnels.

”

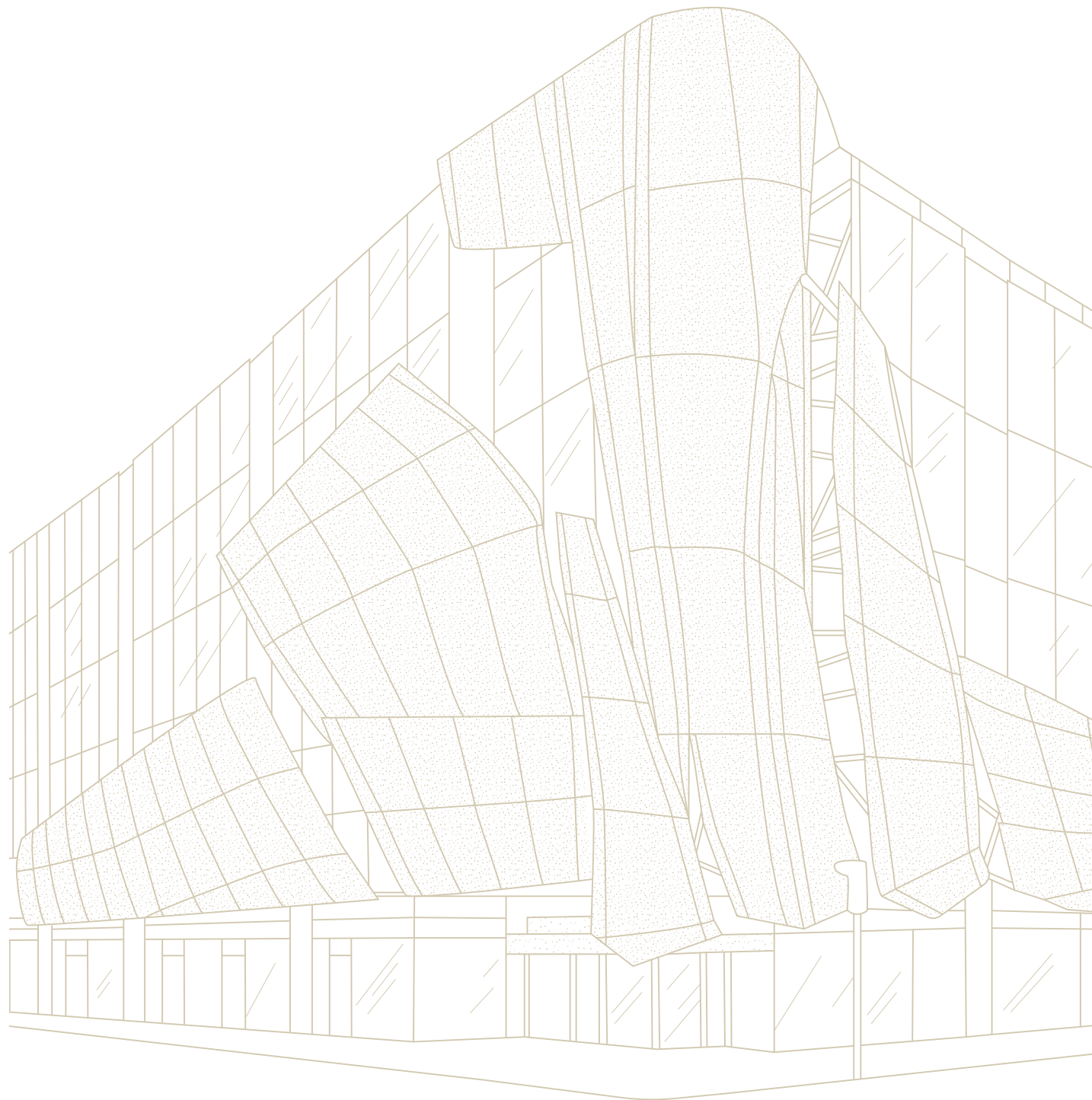
**NOTRE AMBITION : NOUS IMPOSER COMME
LE MOST VALUABLE PARTNER DE L'INDUSTRIE,
POUR NOS CLIENTS, NOS COLLABORATEURS
ET NOS ACTIONNAIRES.**

Tout cela nous rend confiants dans notre capacité à surperformer le secteur en termes de croissance organique pour la 7^e année consécutive en 2026, tout en améliorant nos marges, notre résultat par action et notre *free cash flow*.

Je tiens à remercier le Conseil pour son soutien sans faille et particulièrement sa Vice-Présidente Élisabeth Badinter et Maurice Lévy, Président d'honneur, dont les visions et les investissements pionniers ont permis au Groupe de se positionner favorablement pour affronter un avenir dominé par l'intelligence artificielle, à l'aube de son deuxième siècle. Plus que jamais, son expérience et sa connaissance du secteur ont été des atouts précieux tout au long de 2025.

Enfin, je souhaite remercier nos clients et nos actionnaires pour la confiance qu'ils nous accordent tout au long de notre transformation, et nos collaborateurs pour leur engagement remarquable à construire, ensemble, l'avenir de notre industrie.

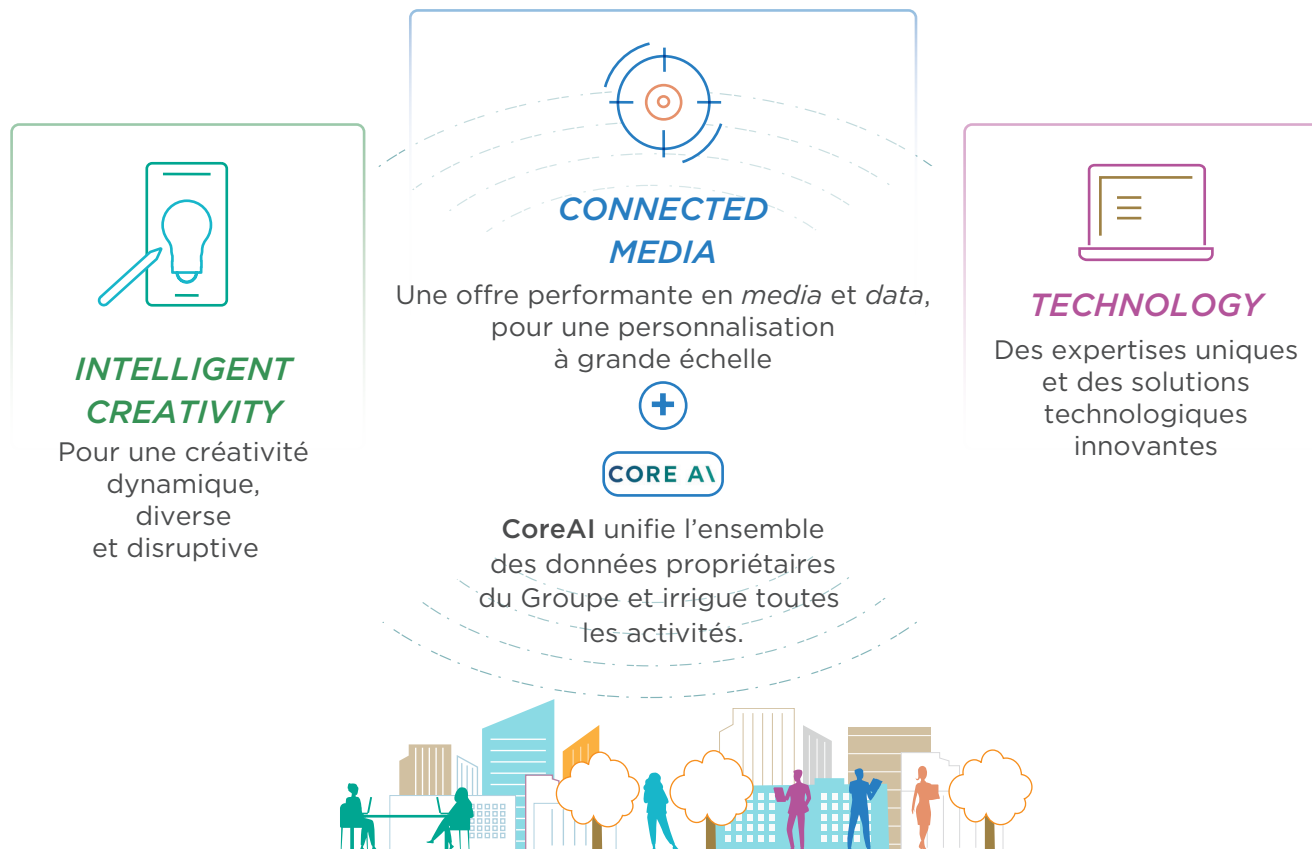
Arthur Sadoun
Président-Directeur Général



UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE...

Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil à l'exécution, et se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients. Le Groupe leur permet de créer une expérience personnalisée à grande échelle grâce à sa capacité unique à alimenter son écosystème de médias connectés avec la créativité intelligente, et à l'enrichir avec la technologie de Publicis Sapient, leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur croissance. Publicis propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés.

L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine des attentes des consommateurs et sur un socle unique d'expertises, avec 3 PILIERS.



LES RESSOURCES DU GROUPE



Humain

- 114 079 salariés
- 52,4 % de femmes
- + de 100 pays



Intellectuel

- *Intelligent Creativity*
- *Connected Media*
- *Technology*



Financier

- Position financière solide
- Total actif du bilan : **40,0 Mds €**
- **14 Mds €** d'investissements depuis 2015 (*data*, technologie, IA)



Sociétal

- Éthique et Conformité
- Innovation sociétale au bénéfice du plus grand nombre



Environnement

- Objectifs climatiques validés par SBTi
- Eco/Socio-conception des campagnes et projets

... DE LA CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES

Humain



- Marcel, au cœur de la formation et des parcours professionnels
- Bien-être au travail, prévention, santé physique et mentale
- #WorkYourWorld
- #WorkingWithCancer

Intellectuel



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

Financier



- Meilleurs indicateurs financiers du secteur
- Activités en croissance

Sociétal



- Présence dans 100 pays
- Plaidoyer *Working With Cancer*
- Campagnes *pro bono*

Environnement



- Objectifs SBTi : scénario à 1,5°C
- *Near Term* 2030 : Réduction de 50 % des scopes 1+2+3⁽⁷⁾
- *Long Term* 2040 : Réduction de 90 % des scopes 1+2+3⁽⁷⁾
- ENR⁽⁹⁾ : Objectif 100 % en source directe en 2030
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

INDICATEURS-CLÉS 2025

- 45 % de femmes au Conseil d'Administration*
- 46,5 % de femmes parmi les dirigeants-clés**
- 46 % de femmes à des rôles seniors
- 94 % de salariés ont reçu une formation
- 9 590 M€ de charges de personnel
- **Women's Forum** : + de 1 800 participants à Paris

- 25 000 ingénieurs et consultants IT
- **A.L.I.C.E.**⁽²⁾ : mesure de l'empreinte carbone des campagnes pour + 200 clients/marques
- **Membre actif** de plusieurs coalitions : *Unstereotype Alliance* (UN Women), Fondateur de la *Once And For All Coalition*
- 71,3 % des fournisseurs Groupe en conformité avec le *Enhanced ESG Programme* dont 83,7 % avec des objectifs climat
- **Vivatech**⁽³⁾ : 180 000 participants à Paris et 15 000 *start-ups*

- 17,4 Mds€ de revenu
- 14,5 Mds€ de revenu net
- 2 648 M€ de marge opérationnelle
- 1 896 M€ de résultat net courant⁽⁴⁾
- 2,03 Mds € de *free cash flow*⁽⁵⁾
- 3,75 € de dividende par action⁽⁶⁾

- 536 M€ d'impôts payés en 2025
- 5 000 entreprises signataires du plaidoyer
- 41,5 M€ de valeur des activités sociétales (*pro bono*, bénévolat)
- 35 M USD investis pour soutenir des médias à forte valeur

- **Intensité carbone 2025** : 2,46 TeqCO₂ per capita (-33 % depuis 2019)
- **Neutralité carbone sur scopes 1 & 2** (après achats de RECs et de CCVs)⁽⁸⁾
- **ENR** : 79,7 % en source directe***
- **Membre actif de Ad Net Zero** initiative sectorielle pour aligner les calculs d'émissions carbone
- 1 600 projets évalués en 2025 dans A.L.I.C.E

ODD⁽¹⁾



(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 4.7).

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

(*) Hors Administrateur représentant les salariés.

(**) La part des femmes dans les principaux Comex est de 46,5 % après exclusion des États-Unis, suite à la décision de la Cour Suprême de juin 2023, pouvant rendre une politique de quota précaire, voire illicite. (***) Incluant les «High Impact RECs».

(3) En partenariat avec le Groupe Les Echos.

(4) Part du Groupe.

(5) Avant variation du besoin en fonds de roulement.

(6) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

(7) Scopes 1+2+3 correspondants aux périmètres reconnus par le GHG Protocol.

(8) RECs : Certificats d'énergies renouvelables, CCVs : Crédits carbone volontaires.

(9) ENR : Énergies Renouvelables.

ACTIVITÉ AU COURS DE L'EXERCICE

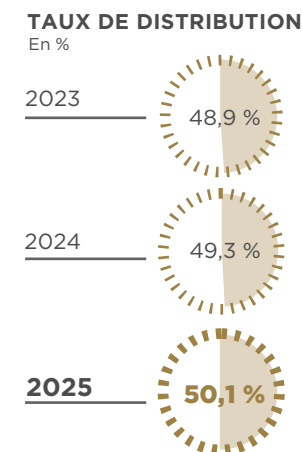
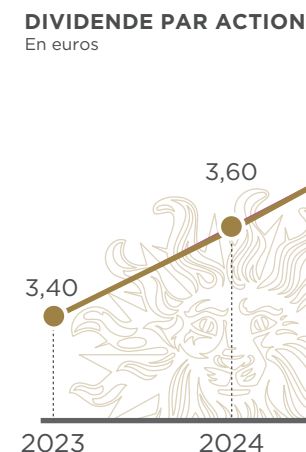
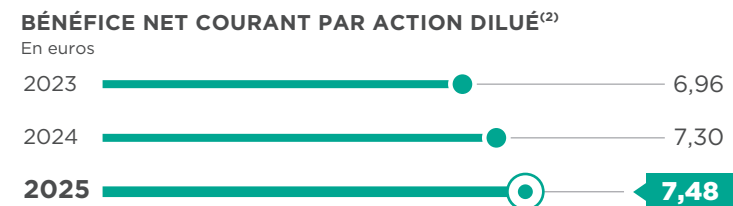
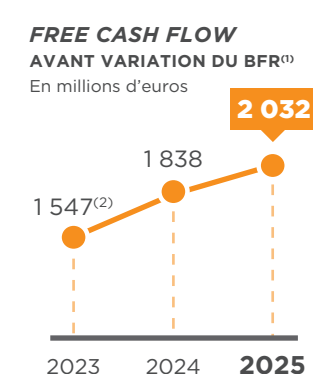
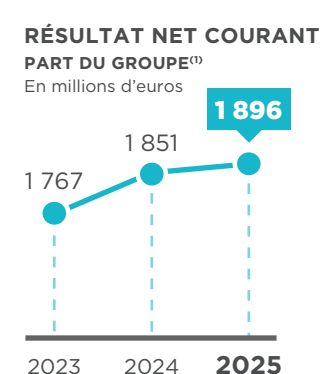
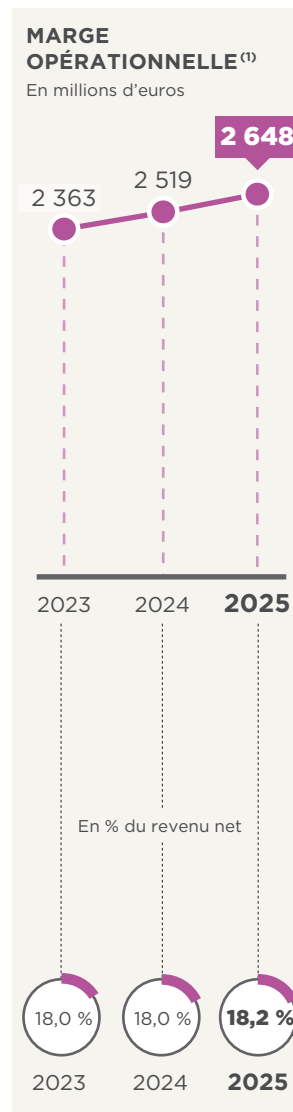
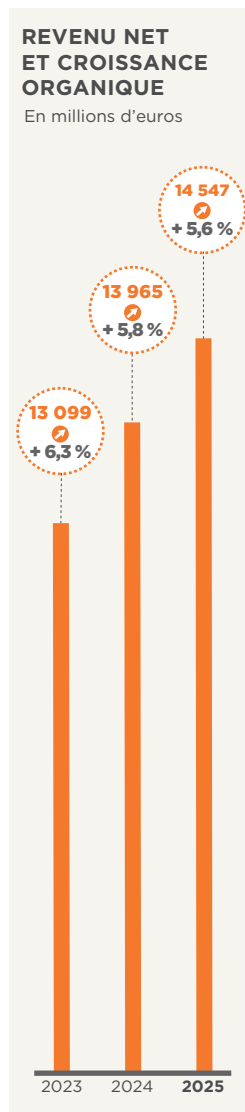
1. CHIFFRES CLÉS 2025

Le revenu net du Groupe atteint 14 547 millions d'euros en 2025, en hausse de + 4,2 % en publié. La croissance organique est de + 5,6 %.

La marge opérationnelle représente 18,2 % du revenu net et atteint 2 648 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 896 millions d'euros.

Le *free cash flow* avant variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 2 032 millions d'euros.

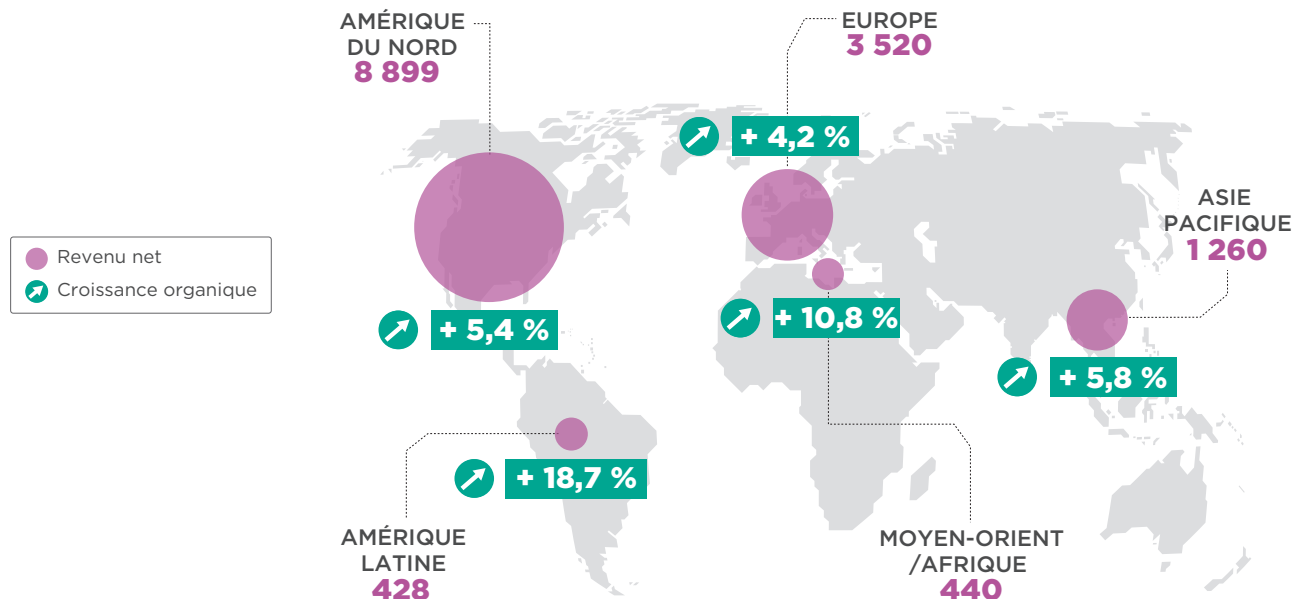


(1) Voir définitions dans le glossaire en fin de section introduction du document d'enregistrement universel 2025, consultable sur le site internet de Publicis Groupe : <https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/investisseurs-analystes/information-reglementee>

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

(3) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

RÉPARTITION DU REVENU NET 2025 PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)



Le revenu net en **Amérique du Nord** est en croissance organique de +5,4 % et de +3,7 % en publié, incluant un effet défavorable lié à l'évolution du taux de change euro / dollar. Les États-Unis ont enregistré une croissance organique solide de +5,2 % soutenue à la fois par *Connected Media* et *Intelligent Creativity*.

L'**Europe** a affiché une croissance organique de +4,2 % et +4,0 % sur une base publiée. Le Royaume-Uni est en progression organique de +6,3 %, tandis que la France et l'Allemagne ont affiché de légères baisses, en raison de bases de comparaison élevées. L'Europe centrale et de l'Est a progressé de +9,7 % sur une base organique.

Le revenu net de la région **Asie-Pacifique** a augmenté de +5,8 % sur une base organique et +3,4 % sur une base publiée. La Chine a enregistré une croissance organique de +6,0 %.

Le revenu net de la région **Moyen-Orient et Afrique** est en croissance de +10,8 % sur une base organique (+8,4 % sur une base publiée), et celui de l'**Amérique latine** a progressé de +18,7 % (+14,4 % sur une base publiée).

2. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS ET FAITS MARQUANTS

(en millions d'euros, à l'exception des données par action et des %)

Données extraites du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie

	2025	2024	2025 vs 2024
DONNÉES EXTRAITES DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE			
Revenu net	14 547	13 965	+4,2 %
Revenu des coûts refacturables	2 852	2 065	+38,1 %
Revenu	17 399	16 030	+8,5 %
EBITDA	3 168	3 014	+5,1 %
En % du revenu net	21,8 %	21,6 %	+20 pb
Marge opérationnelle	2 648	2 519	+5,1 %
En % du revenu net	18,2 %	18,0 %	+20 pb
Résultat opérationnel	2 394	2 214	+8,1 %
Résultat net part du Groupe	1 653	1 660	-0,4 %
Bénéfice par action	6,58	6,62	-0,6 %
Bénéfice courant par action, dilué ⁽¹⁾	7,48	7,30	+2,5 %
Dividende par action ⁽²⁾	3,75	3,60	+4,2 %
Free Cash Flow avant variation du BFR	2 032	1 838	+10,6 %

(en millions d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
DONNÉES EXTRAITES DU BILAN		
Total de l'actif	40 010	39 854
Capitaux propres, part du Groupe	10 447	11 060
Endettement financier net (trésorerie nette)	-548	-775

(1) Résultat net part du Groupe après déduction des pertes de valeur, des amortissements des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus-values (moins-values) de cession d'actifs, de la variation de juste valeur des actifs financiers et des réévaluations des compléments de prix sur acquisitions, divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026.

ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE ET PUBLICITAIRE

En 2025, selon le Fonds Monétaire International, la croissance de l'économie mondiale s'est établie à 3,2 %, reflétant un léger ralentissement par rapport au taux de 3,3 % enregistré en 2024. Ce recul est essentiellement attribuable aux États-Unis, où la croissance a atteint 2 % après 2,8 % l'année précédente. La zone euro a connu une progression modérée de sa croissance, passant de 0,9 % en 2024 à 1,2 % en 2025, tandis que la Chine a enregistré une légère diminution, de 5 % à 4,8 %. L'écart de croissance entre les États-Unis (+2 %) et la zone euro (+1,2 %) tend à se resserrer. L'inflation des prix à la consommation a diminué en 2025 : elle passe de 3 % à 2,7 % aux États-Unis et de 2,4 % à 2,1 % en zone euro. L'année 2025 a été marquée par un choc commercial résultant de l'augmentation significative des droits de douane américains, qui atteignent leur niveau le plus élevé depuis les années 30. Malgré ce contexte, la consommation demeure robuste dans les économies développées et continue d'être le principal moteur de croissance. Les investissements des entreprises sont portés par le développement de l'intelligence artificielle (IA), principalement aux États-Unis, laissant entrevoir des gains de productivité substantiels. La Chine reste confrontée à une crise immobilière majeure et doit s'adapter à la hausse des droits de douane américains, tout en envisageant une réorientation de son modèle économique pour renforcer la consommation intérieure. Les politiques monétaires des banques centrales, marquées par plusieurs baisses de taux et la fin du resserrement quantitatif américain, ont favorisé la dynamique économique et soutenu la croissance des bénéfices des entreprises, en particulier aux États-Unis, contribuant à une tendance positive sur les marchés actions pour la troisième année consécutive, notamment à *Wall Street*. Les matières premières industrielles, telles que le cuivre, ont vu leurs cours progresser, alors que les prix du pétrole ont fortement reculé. À l'inverse, les métaux précieux ont enregistré une hausse significative, tandis que les produits agricoles ont affiché une tendance baissière.

Aux **États-Unis**, la croissance économique s'est repliée de 0,8 % par rapport à 2024, se maintenant néanmoins autour de 2 %. La consommation des ménages est demeurée dynamique, progressant entre 2,5 % et 3 % sur les trois premiers trimestres en comparaison annuelle, malgré plusieurs facteurs défavorables. Le marché du travail s'est dégradé avec une forte diminution des créations d'emplois ; toutefois, à la fin novembre 2025, le nombre d'actifs atteignait 163,6 millions, soit une hausse de 2,1 millions par rapport au 31 décembre 2024. Le taux de chômage reste faible, enregistrant 4,3 % contre 4,1 % fin 2024. Par ailleurs, la confiance des consommateurs a fléchi, comme l'indiquent les différents indicateurs psychologiques, reflétant la baisse de la popularité de l'administration Trump, la fermeture prolongée des administrations fédérales (43 jours), les difficultés liées au pouvoir d'achat, ainsi qu'un contexte incertain induit par les licenciements massifs dans la fonction publique et l'expulsion de travailleurs étrangers en situation irrégulière. L'inflation des prix à la consommation demeure soutenue à 2,7 %, en léger recul par rapport à 2024 (3,1 %) ; cette évolution résulte notamment du transfert vers les prix finaux des hausses de droits de douane appliquées depuis avril. Les décisions de la Fed relatives à l'abaissement des taux d'intérêt, favorisant la réduction du coût du crédit à la consommation, ainsi que les performances du marché boursier, expliquent la résilience observée de la consommation. L'investissement des entreprises a bénéficié de la dynamique engendrée par l'IA, affichant une hausse de 3,1 % sur l'année selon le FMI. Les principaux groupes technologiques ont accru leur effort d'investissement, particulièrement dans la construction de *data centers* et l'acquisition de semi-conducteurs spécialisés. Plus globalement, la situation financière favorable des entreprises américaines continue de soutenir l'investissement. La progression des dépenses publiques a ralenti en 2025, pour atteindre une croissance attendue de 0,9 %. La légère contraction du déficit public (de 8 % à 7,4 % selon Bpifrance) a exercé un effet modérateur sur la croissance. Le commerce extérieur demeure significativement déficitaire. À ce jour, l'impact sur la balance commerciale des hausses de droits de douane appliquées depuis le printemps 2025 reste difficile à quantifier. Une augmentation marquée des importations au premier trimestre, en anticipation des relèvements tarifaires, a été suivie par un retour à la normale. Le solde courant attendu pour 2025 devrait rester proche de celui de 2024 (4 %).

L'économie de la **zone euro** a enregistré une légère progression en 2025, affichant une croissance de 1,2 % contre 0,9 % en 2024, marquant ainsi une tendance proche de la stagnation. Les disparités entre les États membres demeurent notables : l'Espagne poursuit une trajectoire dynamique avec une croissance de 2,9 %, tandis que l'Allemagne connaît une troisième année consécutive de faible expansion à 0,3 %. La France, quant à elle, se positionne dans la moyenne, avec une croissance de 0,8 %. Le taux d'inflation dans la zone euro a poursuivi sa diminution, s'établissant à 2,4 % en 2024 puis à 2,1 % en 2025, en partie grâce à l'appréciation de l'euro et à la baisse des prix de l'énergie, en particulier du pétrole. Cette évolution favorable a permis à la Banque centrale européenne de réduire ses taux directeurs, le principal atteignant désormais 2 %. Cette diminution des coûts de financement a eu un effet modérément stimulant sur l'activité économique, notamment par la réduction du coût du crédit bancaire. Toutefois, l'incertitude politique persistante en France (instabilité gouvernementale, difficultés à adopter le budget 2026) ainsi que les défis rencontrés par l'industrie allemande (recul des exportations vers les États-Unis, adaptation à la transition environnementale) ont constitué des freins à la croissance globale de la zone euro.

La croissance du PIB du **Royaume-Uni** devrait atteindre 1,4 % en 2025, se situant entre la zone euro (1,2 %) et les États-Unis (2 %). Le rythme de progression a ralenti au fil des trois premiers trimestres, passant de 1,8 % au premier trimestre à 1,3 % au troisième. En raison d'une inflation persistante (supérieure à 3 %, notamment hors éléments volatiles), la consommation n'a augmenté que de 1 %. La dépense publique (+3,6 %) a été le principal moteur de la performance économique globale.

Selon le FMI, la croissance de l'**économie chinoise** s'est établie à 4,8 % en 2025, soit un niveau inférieur à l'objectif gouvernemental de 5 %. L'indicateur PMI reste proche de 50, traduisant une dynamique conjoncturelle modérée. L'économie a réussi à compenser l'impact des nouveaux droits de douane en réorientant ses exportations vers d'autres régions que les États-Unis. Toutefois, la persistance de la crise immobilière constitue un frein majeur à la croissance et la faible confiance des ménages continue de peser sur la consommation. De plus, la Chine fait face à un risque renouvelé de déflation après une phase de forte désinflation.

Les **prix du pétrole** ont enregistré une baisse notable, principalement liée au ralentissement de l'économie mondiale et à la volonté de certains producteurs d'augmenter leur offre. Les récents développements concernant le Venezuela pourraient accentuer cette pression baissière. À l'inverse, les prix de certaines **matières premières industrielles**, notamment le cuivre, ont progressé sous l'effet de la demande accrue pour les infrastructures liées à l'intelligence artificielle. Les métaux précieux ont également connu une hausse significative, alimentée en grande partie par la demande des banques centrales.

Malgré un environnement macroéconomique incertain, le marché publicitaire a continué à croître en 2025. Selon les prévisions de Zenith de décembre 2025, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 1 012 milliards de dollars, en hausse estimée de 7 %, après des progressions de 8 % en 2024 et de 5 % en 2023.

CHIFFRES CLÉS DE PUBLICIS GROUPE

Dans ce contexte, le Groupe a continué à déployer ses services et ses produits grâce à un mix d'activités et un positionnement uniques, pour aider ses clients à transformer leur marketing et leur business model. Cela a permis au Groupe d'enregistrer une nouvelle année record et de maintenir sa position de leader sur l'ensemble de ses indicateurs en 2025.

Le revenu net du Groupe s'est établi à 14 547 millions d'euros en 2025, et se compare à 13 965 millions en 2024, en hausse de +4,2 % en publié et de +5,6 % en organique.

La marge opérationnelle est ressortie à 2 648 millions d'euros, en hausse de +5,1 % par rapport à 2024, résultant en un taux de marge opérationnelle de 18,2 % contre 18,0 % en 2024.

Le résultat net du Groupe a été de 1 653 millions d'euros en 2025, quasiment stable par rapport aux 1 660 millions d'euros de l'année précédente.

Le résultat net courant (tel que défini dans la Note 11 des comptes consolidés) s'est établi à 1 896 millions d'euros, par rapport à 1 851 millions d'euros en 2024.

Le résultat net courant dilué par action s'élève à 7,48 euros, en hausse de 2,5 % par rapport à celui de 2024.

Au 31 décembre 2025, le bilan a fait ressortir une position nette de trésorerie de 548 millions d'euros, qui se compare à une trésorerie nette de 775 millions d'euros au 31 décembre 2024. La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'est élevée à 971 millions d'euros, contre 585 millions d'euros en 2024.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2026 est de 3,75 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 50,1 % et s'inscrit dans la politique de distribution du dividende, dont la fourchette s'établit entre 45 % et 50 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende se fera le 3 juillet 2026, intégralement en numéraire.

ACQUISITIONS ET CESSIONS

En 2025, le Groupe a acquis **Lotame**, leader indépendant en data et solutions d'identification, dans le cadre de sa stratégie IA. Au total, plus de 4 000 grandes marques et éditeurs à travers le monde utilisent la solution d'identification unique de Lotame, s'appuyant sur plus de 100 sources de données et plus de 1,6 milliard d'identifiants, afin d'optimiser leurs campagnes à grande échelle avec précision. L'alliance des actifs data et ID de Lotame combinée aux 2,3 milliards de profils globaux de Publicis Groupe offre aux clients la possibilité d'adresser 91 % des internautes adultes au travers de communications personnalisées et à grande échelle.

Également dans le cadre de cette stratégie, l'acquisition de **Moov AI**, chef de file canadien de solutions en IA et en données, constitue une offre complémentaire à CoreAI pour les clients du Groupe sur le marché nord-américain.

Le Groupe a par ailleurs renforcé son offre d'influence globale avec les acquisitions de **Captiv8**, la plus grande plateforme mondiale dédiée au marketing d'influence (avec un réseau de 15 millions de créateurs de contenus dans le monde entier, réunissant 95 %

des influenceurs de plus de 5 000 abonnés), **BR Media Group**, le leader en marketing d'influence et contenu en Amérique latine, et **HEPMIL Media Group**, l'agence d'influence de référence en Asie du Sud-Est.

Dans le domaine du sport, le Groupe a réalisé l'acquisition d'**Adopt**, une agence mondiale spécialisée dans le sport et la culture, pour renforcer sa capacité à utiliser les athlètes pour créer des liens culturels authentiques avec les marques.

Publicis Health a fait l'acquisition de **p-Value Group**, acteur de référence en communication médicale, proposant une offre complète de services à chaque étape du cycle de vie des produits aux entreprises des sciences de la vie.

Enfin, le Groupe a acquis d'**Atomic 212°**, la principale agence média indépendante en Australie, renforçant ainsi sa capacité à offrir à ses clients des solutions de transformation marketing complètes et intégrées dans la région.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2025 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 668 millions d'euros, incluant 47 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix.

En mars 2026, le Groupe a annoncé l'acquisition de **Adge.AI**, une entreprise leader dans le domaine de la mesure et de l'intelligence de contenu. Adge.AI propose une solution d'analyse alimentée par l'IA qui optimise les performances des contenus créatifs et vidéo. Elle analyse les données d'engagement et de conversion, identifie les éléments créatifs les plus performants et fournit des enseignements concrets pour orienter la stratégie de contenu et améliorer le ROI des campagnes. En intégrant Adge.AI à son infrastructure de production, déjà la plus vaste et la plus avancée du secteur, Publicis offrira des capacités de mesure de contenu en temps réel, ainsi que des prévisions sur la performance, activables immédiatement afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des contenus.

En avril 2026, le Groupe a annoncé l'acquisition de **160over90**, agence de référence spécialisée dans le sport et la culture, qui était une division de WME Group. L'agence accompagne les marques

internationales dans leurs stratégies et activations sportives et culturelles, en donnant vie à des moments inoubliables lors d'événements comme le Super Bowl, les Jeux olympiques ou encore la Coupe du Monde. Elle compte plus de 670 collaborateurs répartis entre les États-Unis, le Royaume-Uni, la région EMEA et l'APAC. 160over90 sera intégrée à Publicis Sports afin de donner naissance à une plateforme mondiale capable de générer des résultats mesurables en connectant les marques à leurs audiences, dans les domaines du sport et de la culture grâce à la puissance combinée des technologies et de la data de Publicis.

ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

REVENU NET

Le **revenu net** de Publicis Groupe sur 2025 s'élève à 14 547 millions d'euros, à comparer à 13 965 millions d'euros en 2024. La croissance organique est de +5,6 %. Les variations de taux de change ont un effet négatif de 497 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 321 millions d'euros. Sur une base publiée, le revenu net est en progression de +4,2 %.

MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

L'**EBITDA** (marge opérationnelle avant amortissements) s'établit à 3 168 millions d'euros sur 2025, contre 3 014 millions en 2024, soit une hausse de +5,1 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 21,8 % du revenu net (contre 21,6 % en 2024).

Les **charges de personnel et coûts des freelances** s'élèvent à 9 590 millions d'euros au cours de 2025, contre 9 224 millions d'euros en 2024, soit une hausse de +4,0 %. Elles représentent 65,9 % du revenu net de 2025, contre 66,1 % sur la même période en 2024. Les coûts de restructuration s'élèvent à 151 millions d'euros, contre 136 millions d'euros sur la même période en 2024.

Les **autres coûts (autres que les charges de personnel et coûts des freelances)** s'élèvent à 5 161 millions d'euros en 2025, et se comparent à 4 287 millions d'euros en 2024. Hors coûts refacturables, le poste s'élève à 2 309 millions d'euros contre 2 222 millions d'euros en 2024, représentant 15,9 % du revenu net comme en 2024. Ils incluent :

● Les **autres charges opérationnelles** (hors coûts refacturables et dotations aux amortissements), à hauteur de 1 789 millions d'euros, qui se comparent à 1 727 millions d'euros l'an dernier. Ces coûts représentent 12,3 % du revenu net, relativement stables par rapport au 12,4 % en 2024.

● Les **dotations aux amortissements**, à hauteur de 520 millions d'euros en 2025, en hausse de 25 millions d'euros par rapport au niveau de l'an dernier de 495 millions d'euros, principalement en lien avec les projets et investissements informatiques du Groupe.

En conséquence, la **marge opérationnelle** s'établit à 2 648 millions d'euros au 31 décembre 2025, en hausse de +5,1 % par rapport à l'an dernier. Le taux de marge ressort à un niveau record de 18,2 % au 31 décembre 2025, surpassant le 18,0 % en 2024.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 18,5 % pour l'Amérique du Nord, 18,2 % pour l'Europe, 22,9 % pour l'Asie-Pacifique, 4,8 % pour la région Moyen-Orient & Afrique et 12,6 % pour l'Amérique latine.

Les **dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles** liées aux acquisitions s'élèvent à 212 millions d'euros sur 2025, en baisse de 22 millions par rapport à l'année précédente, principalement en lien avec la fin d'amortissement de certaines technologies.

Les **pertes de valeur** s'élèvent à 37 millions d'euros, incluant exclusivement une composante liée à l'optimisation du parc immobilier, soit une réduction de 49 millions d'euros par rapport au montant de l'année dernière à 86 millions d'euros, qui outre la composante immobilière incluait également une perte de valeur de 15 millions d'euros sur les actifs incorporels.

Les **autres produits et charges non courants** au cours de 2025 constituent une charge de 5 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, le résultat non courant constituait un profit de 15 millions d'euros correspondant principalement au produit de 14 millions d'euros généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies CitrusAd et Epsilon à la société mise en équivalence Unlimitail, détenue à 49 % par le Groupe.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 2 394 millions d'euros en 2025 contre 2 214 millions d'euros l'année précédente.

AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le **résultat financier**, composé du coût de l'endettement financier net, de la réévaluation des compléments de prix sur acquisitions (*earn-out*) et d'autres charges et produits financiers, est une charge nette de 159 millions d'euros au 31 décembre 2025, se comparant à un résultat financier positif de 6 millions d'euros en 2024. Hors réévaluation des *earn-outs*, le résultat financier est une charge nette de 100 millions d'euros en 2025 contre une charge nette de 29 millions d'euros l'an dernier.

● Le **produit (net de charges) sur l'endettement financier net** est de 8 millions d'euros au 31 décembre 2025, par rapport à un produit de 52 millions d'euros en 2024. Le montant à fin 2025 comprend 115 millions d'euros de charge d'intérêts (en ligne par rapport aux 122 millions à fin 2024) et des produits financiers pour 123 millions d'euros, en retrait par rapport aux 174 millions d'euros en 2024.

● Les **autres charges et produits financiers (hors réévaluation des *earn-outs*)** représentent une charge de 108 millions d'euros en 2025, et comprennent notamment 86 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives, des pertes de change pour 20 millions d'euros et un produit de 7 millions d'euros de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement. En 2024, les autres charges et produits financiers correspondaient à une charge de 81 millions d'euros, incluant 84 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et un produit de 10 millions d'euros lié à la réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement.

● La **réévaluation des *earn-outs*** a conduit à enregistrer une charge de 59 millions d'euros, à comparer à un produit de 35 millions d'euros en 2024.

La **quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence** est un bénéfice de 3 millions d'euros, contre une perte de 2 millions d'euros en 2024.

La **charge d'impôt** est de 577 millions d'euros, contre une charge d'impôt de 549 millions d'euros en 2024. Le taux effectif d'impôt sur l'année 2025 s'établit à 25,1 %, à comparer à un taux effectif d'impôt sur l'année 2024 de 24,9 %.

La part des **participations ne donnant pas le contrôle** dans le résultat net est un bénéfice de 8 millions d'euros en 2025 contre un bénéfice de 9 millions d'euros en 2024.

Au total, le **résultat net part du Groupe** en 2025 est un bénéfice de 1 653 millions d'euros, quasiment stable par rapport aux 1 660 millions d'euros de l'année précédente.

Le **bénéfice par action** est de 6,58 euros en 2025, comparé à 6,62 euros en 2024.

SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

FREE CASH FLOW

Le **free cash flow** du Groupe, avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR), s'établit à 2 032 millions d'euros en 2025, en hausse de 194 millions d'euros par rapport à celui de 2024, notamment grâce à la croissance de la marge opérationnelle avant amortissements qui progresse de 154 millions d'euros.

Les **impôts payés** s'établissent à 536 millions d'euros, en baisse de 119 millions, grâce notamment à l'impact favorable de 98 millions sur le montant d'impôt décaissé aux États-Unis généré par la loi budgétaire *One Big Beautiful Bill Act* (cf. Note 10 de l'annexe aux comptes consolidés), par rapport aux 655 millions de 2024 qui incluaient certains paiements non récurrents.

Les **remboursements de dettes locatives et les intérêts** y afférent restent stables et s'élèvent à 453 millions d'euros en 2025 comme en 2024.

Les **intérêts financiers nets** constituent un encaissement de 26 millions d'euros en 2025, par rapport à un encaissement de 69 millions d'euros en 2024.

Les **investissements nets** en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 249 millions d'euros au 31 décembre 2025, en légère augmentation, par rapport aux 235 millions de 2024.

CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT NET

Les **capitaux propres consolidés attribuables aux propriétaires de la Société** sont passés de 11 060 millions d'euros au 31 décembre 2024 à 10 447 millions d'euros au 31 décembre 2025, sous l'effet des éléments suivants :

- (+) Résultat net 2025 : 1 653 millions d'euros ;
- (-) Autres éléments du résultat global nets d'impôts (principalement constitués des écarts de conversion) : 1 291 millions d'euros ;
- (-) Dividendes : 903 millions d'euros ;
- (+) Paiements fondés sur des actions, nets d'impôts : 84 millions d'euros ;
- (-) (Achats) / Ventes d'actions propres : 147 millions d'euros ;
- (-) Acquisitions et engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle : 9 millions d'euros.

Les **participations ne donnant pas le contrôle** sont négatives, à hauteur de 23 millions d'euros, contre 24 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le Groupe présente une **position nette de trésorerie** positive de 548 millions d'euros, à comparer à une position nette de trésorerie positive de 775 millions d'euros au 31 décembre 2024.

En 2025, outre les acquisitions de filiales réalisées, deux opérations significatives ont impacté la dette du Groupe :

- le remboursement de la tranche obligataire, mise en place en 2019 dans le cadre du financement de l'acquisition d'Epsilon et arrivant à échéance en juin 2025, pour un montant de 750 millions d'euros ;
- la réalisation d'une émission obligataire en juin 2025 pour un montant total de 1 250 millions d'euros, dans le cadre du programme EMTN mis en place en mai 2025. La trésorerie provenant de l'émission de ces obligations sera affectée aux besoins généraux du Groupe.

La **dette nette** moyenne du Groupe sur les 12 derniers mois s'est élevée à 971 millions d'euros, contre 585 millions d'euros en 2024.

La dette brute du Groupe, s'élève à 3 483 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 2 869 millions d'euros au 31 décembre 2024, composée à 88 % d'échéances à plus d'un an. La dette financière brute du Groupe, hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) est constituée d'emprunts obligataires à taux fixe.

La dette au 31 décembre 2025 (après swaps de change) est principalement libellée en dollars américains pour un montant de 2 057 millions d'euros, soit 59 % de la dette brute, ainsi qu'en euros pour un montant de 1 304 millions d'euros, soit 37 % de la dette brute.

PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des **produits d'exploitation** s'élève à 158 millions d'euros en 2025, contre 150 millions l'année précédente. 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 36 millions d'euros (contre 40 millions d'euros en 2024), et des refacturations et autres produits pour 122 millions d'euros (contre 110 millions en 2024), la majeure partie de ces éléments n'ayant pas d'impact au niveau du résultat de la Société, car ayant une contrepartie au niveau des charges d'exploitation. L'augmentation provient de la refacturation aux agences du Groupe des livraisons d'actions gratuites dans le cadre des plans attribués aux salariés.

Les **charges d'exploitation** s'élèvent à 153 millions d'euros en 2025 contre 146 millions d'euros l'année précédente. En excluant les coûts refacturés, elles se maintiennent à un niveau relativement stable.

En conséquence, le résultat d'exploitation est de 4 millions d'euros en 2025 comme en 2024.

Les **produits financiers** s'établissent à 1 110 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 2 008 millions d'euros l'année précédente, en raison de la diminution des dividendes remontés par les filiales.

Les charges financières s'élèvent à 80 millions d'euros en 2025, contre 129 millions d'euros l'année précédente. Cette évolution est liée, pour la plus grande partie, à la diminution de la charge d'intérêt relative au cash-pool du Groupe et aux prêts intragroupe. Le **résultat financier** s'établit ainsi à 1 029 millions d'euros en 2025, en baisse de 850 millions par rapport à celui de l'année dernière à 1 879 millions d'euros.

Le **résultat courant avant impôt** est un bénéfice de 1 034 millions d'euros pour l'année 2025, contre un bénéfice de 1 883 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Il n'y a pas de résultat exceptionnel en 2025. En 2024, il s'élevait à 4 millions d'euros.

Après prise en compte d'un gain d'**impôt** net de 12 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le **résultat net de Publicis Groupe SA**, société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 1 046 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre un bénéfice de 1 895 millions d'euros au 31 décembre 2024.

REVENU DU PREMIER TRIMESTRE 2026

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 14 avril 2026.

Le revenu de Publicis Groupe au 1^{er} trimestre 2026 est de 4 191 millions d'euros, à comparer à 4 161 millions d'euros au 1^{er} trimestre 2025. La croissance organique du revenu s'élève à +6,4 %.

Le revenu net de Publicis Groupe au 1^{er} trimestre 2026 est de 3 460 millions d'euros, à comparer à 3 535 millions d'euros au 1^{er} trimestre 2025. La croissance organique du revenu net s'élève à +4,5 %. Les variations de taux de change ont un impact négatif de 268 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 46 millions d'euros.

Les services marketing alimentés par l'intelligence artificielle, qui représentent 86 % du revenu net total du Groupe, continuent à progresser fortement, grâce à une demande croissante de la part des clients, en affichant une croissance organique du revenu de +7,6 % et une croissance organique du revenu net de +5,6 % sur le trimestre. Cela inclut les activités *Connected Media*, qui enregistrent une croissance organique du revenu net *high single-digit*, et *Intelligent Creativity*, qui enregistre une croissance organique *low single-digit* ce trimestre. La situation géopolitique au Moyen-Orient a réduit la visibilité des clients et a pesé sur les projets de transformation à grande échelle nécessitant d'importants investissements *capex*. En conséquence, les activités *Technology*, qui représentent 14 % du revenu net

total, affichent une légère baisse sur une base organique du revenu net sur le trimestre.

Le revenu net en Amérique du Nord est en croissance organique de +4,7 %. Les États-Unis, la géographie la plus importante du Groupe, qui représentent 59 % du revenu net total au T1, enregistrent une forte croissance organique de +4,7 % ce trimestre, portée par *Connected Media* et *Intelligent Creativity* tous deux en progression *mid-single-digit*.

Le revenu net en Europe est en croissance organique de +3,9 %. La croissance organique au Royaume-Uni s'établit à +6,2 %. La France affiche une croissance organique de +1,6 % portée par *Connected Media*.

Le revenu net de la zone Asie-Pacifique est en hausse de +5,9 % sur une base organique. La Chine délivre une forte croissance organique de +11,7 %, portée par un *Connected Media* en croissance à deux chiffres.

La région Moyen-Orient & Afrique enregistre une baisse de -5,1% sur une base organique en raison du conflit dans la région ce trimestre.

En Amérique Latine, le revenu net est en hausse de +13,3 % en organique porté par *Connected Media* et *Intelligent Creativity* tous deux en progression à deux chiffres.

L'endettement financier net s'établit à 1 156 millions d'euros au 31 mars 2026, à comparer à une position nette de trésorerie positive de 548 millions d'euros au 31 décembre 2025, reflétant la saisonnalité de l'activité. La dette nette moyenne du Groupe sur 12 mois glissants s'est élevée à 1 035 millions d'euros au 31 mars 2026, contre 672 millions d'euros le 31 mars 2025.

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.

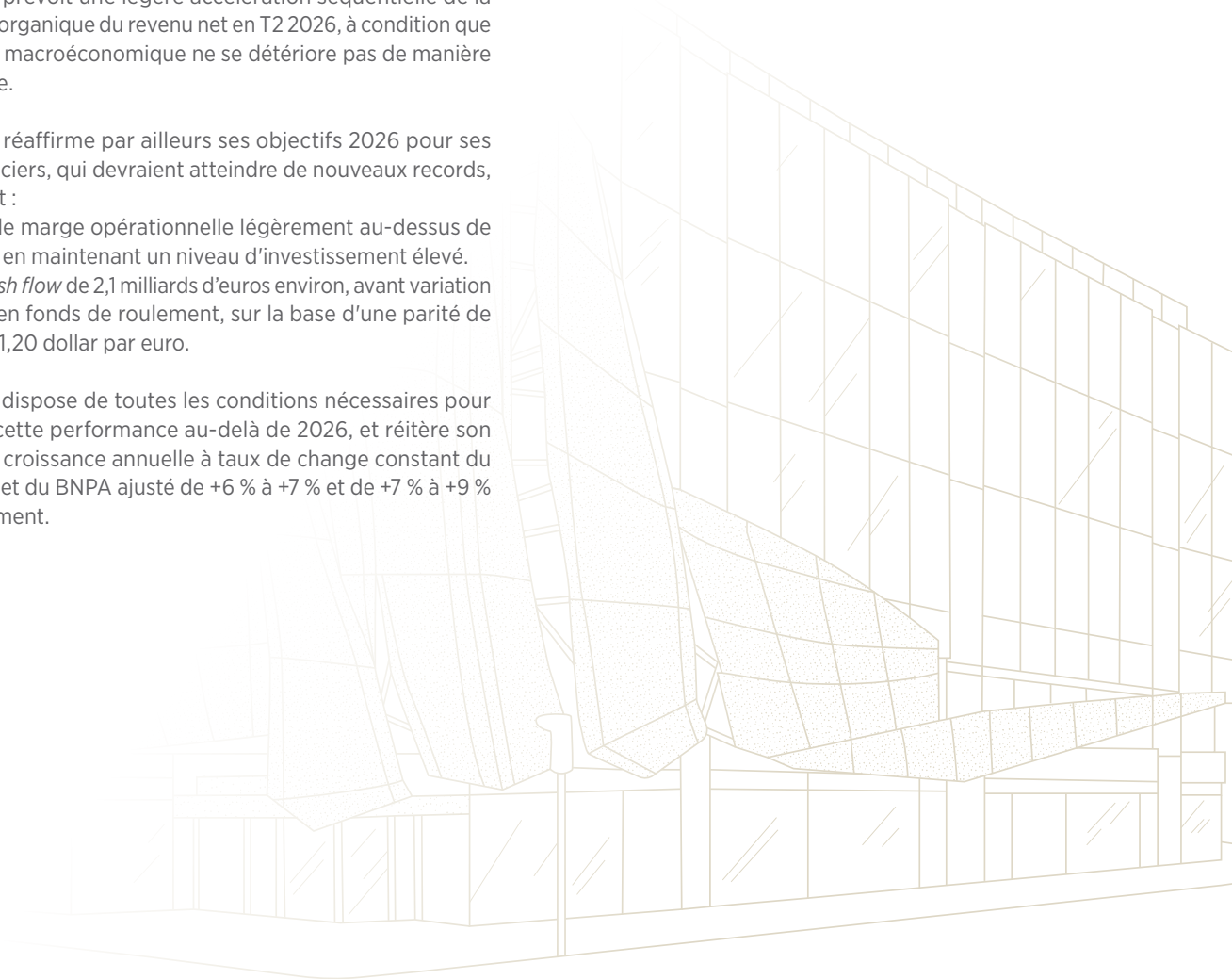
Publicis Groupe réitère son objectif d'atteindre une croissance organique du revenu net dans la fourchette de +4 % à +5 % pour l'année 2026, grâce à l'impact positif du new business, à son taux de rétention client élevé et à la croissance de l'ensemble de sa clientèle. Le Groupe est confiant que le bas de la fourchette à +4 % est très ferme.

Le Groupe prévoit une légère accélération séquentielle de la croissance organique du revenu net en T2 2026, à condition que la situation macroéconomique ne se détériore pas de manière significative.

Le Groupe réaffirme par ailleurs ses objectifs 2026 pour ses ratios financiers, qui devraient atteindre de nouveaux records, notamment :

- Un taux de marge opérationnelle légèrement au-dessus de 18,2 % tout en maintenant un niveau d'investissement élevé.
- Un *free cash flow* de 2,1 milliards d'euros environ, avant variation du besoin en fonds de roulement, sur la base d'une parité de change de 1,20 dollar par euro.

Le Groupe dispose de toutes les conditions nécessaires pour maintenir cette performance au-delà de 2026, et réitère son objectif de croissance annuelle à taux de change constant du revenu net et du BNPA ajusté de +6 % à +7 % et de +7 % à +9 % respectivement.





CE QU'IL
VOUS FAUT
SAVOIR

1. GOUVERNANCE ET SES ÉVOLUTIONS

L'Assemblée Générale du 29 mai 2024 a approuvé (avec un taux de 94,93 %) le changement de mode de gouvernance de Publicis Groupe SA en adoptant une structure de gouvernance à Conseil d'Administration en lieu et place d'une structure à Conseil de surveillance et Directoire.

Sur avis du Comité de nomination, le Conseil d'Administration du 29 mai 2024 a décidé de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général.

Dans ce contexte, Monsieur Arthur Sadoun, ancien Président du Directoire, a été nommé en qualité de Président-Directeur Général et Monsieur Maurice Lévy, ancien Président du Conseil de surveillance a été nommé en qualité de Président d'honneur, préservant ainsi le tandem formé par Messieurs Arthur Sadoun et Maurice Lévy depuis 2017, ingrédient clé du succès du Groupe.



MAURICE LÉVY

Président d'honneur

Monsieur Maurice Lévy a été nommé Président d'honneur par le Conseil d'Administration du 29 mai 2024. Il a un rôle consultatif auprès du Conseil d'Administration. Il partage avec le Conseil, son expérience, son expertise, sa connaissance intime du Groupe et ses relations privilégiées avec les grands interlocuteurs du Groupe en France et dans le monde.

La réunion des fonctions de Président et de Directeur Général est le mode d'organisation le mieux adapté à la situation actuelle du groupe Publicis, à son agilité, à son secteur d'activité, à son implantation géographique, et aux enjeux auxquels il est confronté.

Le Conseil a considéré que l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général permettait d'améliorer encore davantage l'efficacité de l'équipe dirigeante grâce à un système de gouvernance réactif et agile dans sa prise de décision, sous l'impulsion et le contrôle du Conseil d'Administration, tout en assurant une continuité dans la gouvernance du Groupe qui est au cœur du succès de Publicis depuis sa création.

Ce changement a été accompagné des mesures appropriées visant à garantir une gouvernance équilibrée. Cela est assuré par la pérennité de la fonction de Vice-Présidente de Madame Élisabeth Badinter, par le renforcement de l'organisation des Comités du Conseil afin de leur permettre un suivi renforcé des risques et de la stratégie de la Société et par la création d'une fonction d'Administrateur Référent indépendant, occupée par Monsieur André Kudelski.

Madame Élisabeth Badinter, Vice-Présidente du Conseil d'Administration contribue à garantir une gouvernance équilibrée au sein du Groupe. Par sa longue expérience et sa contribution essentielle à tous les travaux du Conseil, elle s'assure en permanence du respect des valeurs fondamentales du Groupe dans l'intérêt des parties prenantes. Monsieur André Kudelski, Administrateur Référent indépendant, contribue à l'équilibre de la gouvernance et au dialogue actionnarial, améliore l'organisation du dialogue avec et au sein du Conseil et traite les situations éventuelles de conflits d'intérêts.

Les renseignements détaillés relatifs aux rôles et missions des instances de gouvernance de Publicis Groupe SA sont mentionnés au sein du document d'enregistrement universel 2025 à la section 3.1.1 « Organisation de la gouvernance ».*

* Le document d'enregistrement universel est consultable sur le site internet de Publicis Groupe à la section informations réglementées <https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/investisseurs-analystes/information-reglementee> et sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-France.org).

1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



ARTHUR SADOUN
Président-Directeur Général



ÉLISABETH BADINTER
Vice-Présidente du Conseil d'Administration
Présidente du Comité de nomination



SIMON BADINTER
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social



JEAN CHAREST
Membre du Comité d'audit
et des risques financiers
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social



SOPHIE DULAC
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social



THOMAS H. GLOCER
Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit
et des risques financiers
Membre du Comité de rémunération
Membre du Comité de nomination



MARIE-JOSÉE KRAVIS
Administratrice indépendante
Présidente du Comité stratégique,
environnemental et social
Membre du Comité de nomination



ANDRÉ KUDELSKI
Administrateur Référent indépendant
Membre du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit
et des risques financiers
Membre du Comité de nomination



SUZAN LEVINE
Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit
et des risques financiers
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social



ANTONELLA MEI-POCHTLER
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
de rémunération
Membre du Comité de nomination



TIDJANE THIAM
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit
et des risques financiers
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social



PIERRE PÉNICAUD
Administrateur représentant
les salariés
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social



PATRICIA VELAY-BORRINI
Administratrice représentant
les salariés
Membre du Comité
de rémunération

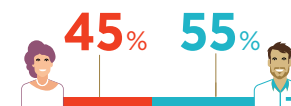
13 Membres dont
2 Administrateurs
représentant les salariés



Administrateurs
indépendants⁽¹⁾⁽²⁾



Parité
femmes/hommes⁽¹⁾



Âge moyen



Durée moyenne
des mandats⁽³⁾



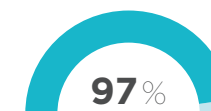
International⁽⁴⁾



Nombre
de réunions



Taux d'assiduité
globale



(1) Conformément à la loi et au Code Afep-Medef, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux de parité du collège des Administrateurs de droit commun, ni pour le taux d'Administrateurs indépendants.

(2) Administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code Afep-Medef.

(3) Hors Administrateurs membres historiques représentant la famille Badinter. Si l'on inclut la famille Badinter, la durée moyenne des mandats est de 13 ans.

(4) Administrateurs de nationalité autre que française (hors membres représentant les salariés).

Le tableau ci-après donne une représentation synthétique de la composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025 :

	Informations personnelles			Nombre d'actions Publicis Groupe SA détenues ⁽¹⁾	Expérience	Position au sein du Conseil d'Administration				Participation			
	Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité			Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Membre indépendant ⁽²⁾	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit et des risques financiers	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération
Arthur Sadoun <i>Président-Directeur Général</i>	54	H	Française	298 296	2	Non	29/05/2024	1	AG 2028				
Élisabeth Badinter <i>Vice-Présidente du Conseil</i>	81	F	Française	16 700 967	1	Non	27/11/1987	38	AG 2028		✓		
Simon Badinter	57	H	Française et Américaine	1 296	1	Non	17/06/1999	26	AG 2026				•
Jean Charest	67	H	Canadienne	1 400	3	Non	29/05/2013	12	AG 2027	•			•
Sophie Dulac	68	F	Française	1 599 460	1	Non	25/06/1998	27	AG 2028				•
Thomas H. Glocer	66	H	Américaine	500	3	Oui	25/05/2016	9	AG 2028	✓	•	•	
Marie-Josée Kravis	76	F	Américaine	2 914	2	Oui	01/06/2010	15	AG 2028		•		✓
André Kudelski	65	H	Suisse et Américaine	500	2	Oui	25/05/2016	9	AG 2028	•	•	•	
Suzan LeVine	56	F	Américaine	537	1	Oui	29/05/2019	6	AG 2027	•			•
Antonella Mei-Pochtler	67	F	Italienne	500	3	Oui	29/05/2019	6	AG 2027		•	✓	
Tidjane Thiam	63	H	Ivoirienne	700	2	Oui	25/05/2022	3	AG 2026	•			•
Pierre Pénicaud <i>Administrateur représentant les salariés</i>	62	H	Française	0	1	n/a	20/06/2017	8	12/05/2028				•
Patricia Velay-Borrini <i>Administratrice représentant les salariés</i>	57	F	Française	50	1	n/a	16/10/2020	5	12/05/2028			•	
	H : homme - F : femme					n/a : non applicable				✓ : Présidence de Comité			

(1) Au 31 décembre 2025.

(2) Administrateurs qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance du Code Afep-Medef.

COMPLÉMENTARITÉ DES COMPÉTENCES

Les Administrateurs disposent d'expertises variées dans des domaines clés pour Publicis Groupe. Compte tenu de l'expérience, de l'engagement propre à chacun et de leur appartenance aux Comités du Conseil, le Comité de nomination, après consultation de chacun des Administrateurs, a établi une matrice de compétences individualisée. Cette matrice est mise à jour chaque année.



COMPÉTENCES GÉNÉRALES

EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant ou membre d'un Conseil au sein d'un groupe et/ou société de taille significative avec une dimension internationale (autre que le groupe Publicis) et/ou acquise au sein d'une organisation ou administration publique étrangère permettant une bonne compréhension des enjeux liés aux différentes régions où le groupe Publicis est présent et/ou l'exercice d'un mandat social dans un groupe international.

FINANCE/AUDIT

Formation académique et/ou expérience sur des fonctions permettant une pratique approfondie d'au moins deux des domaines suivants : finance d'entreprise, processus d'audit et de contrôle interne, gestion des risques, assurance, fiscalité, fusions-acquisitions et marchés financiers.

RESSOURCES HUMAINES

Expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant dans un groupe et/ou société de taille significative permettant de maîtriser des enjeux liés à la gestion des ressources humaines et au management dans un contexte international et multiculturel.

GOUVERNANCE

Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant ou membre d'un Conseil au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou formations certifiantes d'organismes reconnus en matière de gouvernance permettant une bonne compréhension des enjeux de gouvernance et du fonctionnement des sociétés cotées de la taille de Publicis.

ÉTHIQUE/CONFORMITÉ

Expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant et/ou membre d'un comité d'éthique/RSE d'une société cotée et/ou acquise par l'exposition à des autorités réglementaires ou à des organismes publics permettant une connaissance théorique en matière d'éthique, droits humains, conformité. Sont également concernés les Administrateurs dont le parcours est notoirement reconnu sur l'éthique et les droits humains.

GÉOPOLITIQUE

Expérience professionnelle et/ou engagement personnel au sein d'une entité publique ou privée ou travaux personnels permettant d'analyser et de comprendre les équilibres et tensions géopolitiques, d'en mesurer les impacts directs sur l'activité et la réputation de la Société et d'éclairer la prise de décisions stratégiques adaptées.



COMPÉTENCES SECTORIELLES

COMMUNICATION/PUBLICITÉ/ MÉDIA

Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant, membre d'un Conseil ou fonctions salariées au sein d'un groupe et/ou société de taille significative ayant un fort ancrage dans le secteur de la communication, de la publicité et/ou des médias permettant une bonne compréhension des activités du groupe Publicis.

NOUVELLES TECHNOLOGIES/ DIGITAL/ INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant, membre d'un Conseil ou fonctions salariées au sein d'un groupe et/ou société de taille significative permettant de comprendre, de mettre en œuvre ou de développer des stratégies en matière technologique, *data*, digitale et/ou d'intelligence artificielle.



COMPÉTENCES RSE














DÉVELOPPEMENT DURABLE/ ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Expérience professionnelle, formations et/ou engagement personnel au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus permettant une bonne compréhension des enjeux environnementaux et/ou climatiques, notamment pour les sociétés de services, et des enjeux liés au reporting extra-financier.

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Expérience professionnelle et/ou engagement personnel au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus sur des sujets avec une forte dimension sociale permettant une bonne compréhension des enjeux sociaux et sociétaux. Sont également concernés les Administrateurs dont le parcours est notoirement reconnu sur les enjeux sociaux et sociétaux.

La matrice des compétences permet de distinguer le niveau d'évaluation de chaque Administrateur, en indiquant s'il possède une expertise (E) ou une bonne connaissance (BC) des compétences définies.

	Compétences générales					Compétences sectorielles			Compétences RSE		Appartenance aux Comités			
	Expérience internationale	Finance / Audit	Ressources humaines	Gouvernance	Éthique / Conformité	Géopolitique	Communication / Publicité / Média	Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle	Développement durable / Engagement environnemental	Engagement sociétal	Comité d'audit et des risques financiers	Comité de nomination	Comité de rémunération	Comité stratégique, environnemental et social
 Arthur Sadoun <i>Président-Directeur Général</i>	E	E	E	E	BC		E	E	BC	E				
 Élisabeth Badinter			BC	E	E	E	E			E		*		
 Simon Badinter	E			E	BC		E	BC		E				*
 Jean Charest	E	E	BC	E	E	E			E	E	*			*
 Sophie Dulac			E	E	BC		E		BC	BC				*
 Thomas H. Glocer	E	E	BC	E	BC	BC	E	E			*	*	*	
 Marie-Josée Kravis	E	E		E	BC	E		BC		E		*		*
 André Kudelski	E	E	E	E	BC	BC	E	E	BC	BC	*	*	*	
 Suzan LeVine	E	BC	E	E	E	E	E	E	E	E	*			*
 Antonella Mei-Pochtler	E	BC	E	E	E	E	BC	E	BC	E		*	*	
 Tidjane Thiam	E	E	BC	E	E	E		BC	BC	E	*			*
 Pierre Pénicaud			BC		BC		E		BC	BC				*
 Patricia Velay-Borrini			BC	BC	BC		BC		BC				*	
Total	69 %	62 %	85 %	92 %	100 %	62 %	77 %	62 %	69 %	85 %	-	-	-	-

E : expertise - BC : bonne connaissance

PRÉSENTATION DES ADMINISTRATEURS AU 31 DÉCEMBRE 2025



ARTHUR SADOUN

Président-Directeur Général

Né le 23 mai 1971,
de nationalité française

1^{er} nomination :
29 mai 2024

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
298 296

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

BIOGRAPHIE

Arthur Sadoun, diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), commence sa carrière à l'âge de 21 ans en créant sa propre agence de publicité au Chili qu'il vendra plus tard à BBDO. Il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en 1997 et est nommé CEO de TBWA/Paris en 2003. En 2006, il rejoint le groupe Publicis en tant que CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par M. Marcel Bleustein-Blanchet. Il est nommé Président de Publicis France en 2009 puis est promu CEO du réseau Publicis Worldwide en 2013. En 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solution créatif de Publicis Groupe. Il est nommé Président du Directoire de Publicis Groupe SA le 1^{er} juin 2017 puis Président-Directeur Général le 29 mai 2024.

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis)

Mandats exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat énuméré ci-dessus

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Ressources humaines • Gouvernance
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle
RSE : • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



ÉLISABETH BADINTER

Vice-Présidente du Conseil d'Administration

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 2028

Nombre d'actions détenues :
16 700 967

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

BIOGRAPHIE

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, 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. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017. Elle est désormais Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA depuis le 29 mai 2024.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés*

Générales : • Gouvernance • Éthique / Conformité • Géopolitique
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média
RSE : • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



SIMON BADINTER

Administrateur
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social

Né le 23 juin 1968,
 de nationalité française
 et américaine

1^{re} nomination :
 17 juin 1999

Échéance du mandat :
 Assemblée Générale
 Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues :
 1 296

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

BIOGRAPHIE

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Gouvernance
 Sectorielles : • Communication / Publicité / Média
 RSE : • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



JEAN CHAREST

Administrateur

Membre du Comité d'audit et des risques financiers

Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne

1^{re} nomination :
29 mai 2013

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
1 400

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

BIOGRAPHIE

Avocat de formation, ancien Vice-Premier Ministre du Canada et Premier Ministre du Québec de 2003 à 2012, l'honorable Jean Charest est l'une des personnalités politiques les plus connues du Canada. Il a notamment été l'initiateur de la négociation de l'Accord Économique Commercial et Global (AECG/CETA) entre le Canada et l'Union Européenne. Il a conclu avec la France l'entente de mobilité de main-d'œuvre la plus moderne au monde et son gouvernement a livré le « Plan Nord », un plan de développement durable pour le Nord du Québec. Il est aujourd'hui associé au cabinet d'avocat canadien Therrien Couture Joli-Cœur. En début d'année 2025, Jean Charest a été nommé au Conseil sur les relations canado-américaines lancé par le premier ministre du Canada. Il s'est également joint au Conseil commercial Canada-États-Unis pour collaborer sur l'enjeu des tarifs douaniers et de l'ACEUM.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé : Cabinet Therrien Couture Joli-Cœur (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Ondine Biomedical, société cotée (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Président honoraire : Canada ASEAN Business Council (Singapour)
- Membre : Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Co-Président du Conseil d'administration : Canada UAE Business Council (CUBC) (Canada)

- Administrateur : China-Europe International Business School -CEIBS- (Chine), Groupe Stingray Inc, société cotée (Canada)
- Président du Conseil avisier : Duham House (Canada)
- Membre du *Steering Committee* : Conseil sur les relations canado-américaines (Canada)
- Membre : Comité avisier du gouvernement du Canada sur les relations Canada - États-Unis (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :
- Membre du Comité avisier : CelerateX (Hong Kong) (fin en 2024)
 - Président du Conseil d'administration : Windiga Energie (Canada) (fin en 2022)

- Administrateur : Historica Canada (Canada) (fin en 2025), Institute for Research on Public Policy (Canada) (fin en 2025), Rideau Hall Foundation (Canada) (fin en 2025), Canada Jetlines Operations Ltd, société cotée (Canada) (fin en 2022), Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada, société cotée (Canada) (fin en 2022), Fondation Asie-Pacifique (Canada) (fin en 2021)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de gouvernance : Tikehau Capital SCA, société cotée (France) (fin en 2025)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada) (fin en 2025), Canadian Global Affairs Institute (Canada) (fin en 2025)

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance • Éthique / Conformité • Géopolitique
RSE : • Développement durable / Engagement environnemental • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



SOPHIE DULAC

Administratrice

**Membre du Comité stratégique,
environnemental et social**

Née le 26 décembre 1957,
de nationalité française

1^{re} nomination :
25 juin 1998

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
1 599 460

Dulac Cinémas
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France

BIOGRAPHIE

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Élisabeth Badinter, Sophie Dulac évolue d'abord dans le secteur des relations publiques. Diplômée en psychographe, elle poursuit sa carrière en créant et en dirigeant un cabinet de conseil en recrutement. Depuis 2001, elle préside la société d'exploitation de salles de cinéma Les Écrans de Paris, désormais dénommée Dulac Cinémas. Elle dirige également les sociétés de production et de distribution de films Dulac Productions et Dulac Distribution, aujourd'hui rassemblées au sein de la holding Maison Dulac Cinéma. Elle siège au Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA (anciennement Conseil de surveillance) depuis 1999.

**Autres mandats et fonctions exercés
au sein du Groupe**
Néant

**Mandats et fonctions principales exercés
en dehors du Groupe**

- Présidente : Dulac Cinémas SAS (France),
Maison Dulac Cinéma SAS (France)
- Gérante : Dulac Productions
SARL (France), Dulac Distribution
SARL (France), Marceau Media
SARL (France)
- Vice-Présidente du Conseil
d'Administration : CIM de
Montmartre (Association) (France)
- Présidente : Association Champs-Élysées
Film Festival (France)

**Mandats hors Groupe au cours
des cinq dernières années**

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés*

Générales : • Ressources humaines • Gouvernance
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



THOMAS H. GLOCER

Administrateur indépendant

**Président du Comité d'audit
et des risques financiers**

Membre du Comité de rémunération

Membre du Comité de nomination

Né le 8 octobre 1959,
de nationalité américaine

1^{re} nomination :
25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
500

Angelic Ventures LP
6 East 45th Street
New-York, NY 10017
États-Unis

BIOGRAPHIE

Thomas H. Glocer fut avocat d'affaires au sein du cabinet Davis Polk & Wardwell avant d'entrer, en 1993, chez Reuters. Il a été nommé Directeur général de Reuters Group en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Directeur général de Thomson Reuters Corp. Il est actuellement Président exécutif du Conseil de BlueVoyant Inc. et Président du Conseil d'Istari Global Ltd, sociétés spécialisées dans la cyberdéfense, et Président exécutif du Conseil de Capitolis Inc. spécialisée dans la technologie financière. Il est également General Partner au sein de Communitas Capital LLC, société de capital-risque et membre des Conseils d'administration de Morgan Stanley, de Merck & Co et de System Inc.

**Autres mandats et fonctions exercés
au sein du Groupe**
Néant

**Mandats et fonctions principales exercés
en dehors du Groupe**

- Fondateur et Associé gérant :
Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Président exécutif du Conseil :
Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant
Inc (États-Unis)
- Président du Conseil : Istari Global
Ltd (Royaume-Uni)
- *General Partner* : Communitas
Capital LLC (États-Unis)

- Administrateur : Merck & Co., Inc.,
société cotée (États-Unis), Morgan
Stanley, société cotée (États-Unis),
K2 Integrity, Inc. (États-Unis),
Atlantic Council (États-Unis), System
Inc. (États-Unis), International Tennis Hall
of Fame (États-Unis)
- Membre du *Board of Trustees* : Cleveland
Clinic (États-Unis)
- Membre : *President's Council on
International Activities* à l'Université
Yale (États-Unis), European Business
Leaders Council (EBLC) (Finlande)
- Membre du Comité consultatif : Columbia
Global Center, Paris (États-Unis)

- Mentor : CMI (Royaume-Uni)
- *Adviser* : Norm AI (États-Unis)

**Mandats hors Groupe au cours
des cinq dernières années**

Mandats énumérés ci-dessus ainsi
que les mandats suivants :

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

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



MARIE-JOSÉE KRAVIS

Administratrice indépendante
Présidente du Comité stratégique,
environnemental et social
Membre du Comité de nomination

Née le 11 septembre 1949,
 de nationalité américaine

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

Échéance du mandat :
 Assemblée Générale
 Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
 2 914

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

BIOGRAPHIE

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe
 Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

- Vice-Présidente du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)

- Présidente du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)

- Journaliste

- Présidente émérite : The Economic Club of New York (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

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

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance • Géopolitique
 RSE : • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



ANDRÉ KUDELSKI

Administrateur Référent indépendant

Membre du Comité de rémunération

**Membre du Comité d'audit
et des risques financiers**

Membre du Comité de nomination

Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse et américaine

1^{re} nomination :
25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
500

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

BIOGRAPHIE

André Kudelski est Président du Conseil d'administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX:KUD.S). Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), il rejoint le Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D. En 1989, il prend la direction de Nagravision, la branche digital TV. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président-Directeur Général. Il est également Président du Conseil d'administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation. Il est Vice-Président du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce et Président du Conseil consultatif de l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL). André Kudelski siège au Strategic Advisory Board de l'EPFL. Il est membre de l'Académie suisse des sciences techniques (SATW). Il est également membre du Conseil d'administration et du comité exécutif du Greater Phoenix Economic Council (GPEC). Il a précédemment été Vice-Président du Conseil d'administration de l'Aéroport International de Genève, ainsi qu'administrateur de Nestlé, HSBC Private Banking Holdings (Suisse), Edipresse et Dassault Systèmes. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « Global Leader for Tomorrow » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par la National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision. Il intervient régulièrement lors de la réunion annuelle du World Economic Forum de Davos, en Suisse, et du Forum Science and Technology in Society à Kyoto, au Japon.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président et administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse)
- Gérant délégué : Nagravision Sarl (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA (Suisse), Montreux Media Venture (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, LLC. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis), Kudelski Security, Inc. (États-Unis)
- Vice-Président : Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse)

- Président : Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse)
- Administrateur : Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis)
- Membre du Comité : Economiesuisse (association) (Suisse)
- Membre du Strategic Advisory Board : Fondation de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse)
- Membre du Conseil de Fondation : Fondation Cinémathèque Suisse (Suisse), Venture Foundation (Suisse), Fondation Swiss Digital Initiative (Suisse)
- Council Member : STS Forum (Japon)
- Président du Conseil de fondation : Fondation pour le soutien de la recherche et du développement de l'oncologie (Suisse)
- Membre du Advisory Council : Swiss Board Institute (fondation) (Suisse)

- Participant au Conseil suisse des hautes écoles (droit public) (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du *Steering Committee* : Fondation Bilderberg Meetings (Pays-Bas) (fin en 2024)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata GmbH (Autriche) (fin en 2024)
- Président-Directeur Général : Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis) (fin en 2024)
- Administrateur : Automotive Trade Finance SA (Suisse) (fin en 2023), RSH Quality Food Concept SA (Suisse) (fin en 2022)
- Président et administrateur délégué : Nagra Plus SA (Suisse) (fin en 2021)

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Ressources humaines • Gouvernance
Sectorielles : • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle • Communication / Publicité / Média

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



SUZAN LEVINE

Administratrice indépendante

**Membre du Comité d'audit
et des risques financiers**

**Membre du Comité stratégique,
environnemental et social**

Née le 17 novembre 1969,
de nationalité américaine

1^{re} nomination :
29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
537

1535 9th Avenue West
WA 98119 Seattle
États-Unis

BIOGRAPHIE

Suzan LeVine est actuellement *Professor of Practice* au sein de l'Université de Washington et *Policy Mentor* au sein de l'Université Brown. Elle a précédemment occupé le poste de secrétaire adjointe par intérim au sein de l'administration de l'emploi et de la formation du Ministère du Travail des États-Unis en 2021. Elle a auparavant exercé les fonctions de Commissaire au département de la sécurité de l'emploi de l'État de Washington de 2018 à 2021. Elle a été ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein de 2014 à 2017. Ses expériences dans le secteur public ont permis de tirer parti de son expertise technologique et de ses expériences en tant que directrice des communications et des partenariats étudiants chez Microsoft, et Vice-Présidente des ventes et marketing des voyages de luxe chez Expedia. Outre ses fonctions au sein du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA, Suzan LeVine siège au conseil consultatif américain d'OpenClassrooms and Syndio Inc, aux Conseils d'administration à but non lucratif de CareerWise USA, de *the Pacific Science Center* et de la Thomas Jefferson Foundation, des organisations ayant un impact sur le développement de la main-d'œuvre, l'engagement civique, l'équité, la diversité, l'accessibilité et l'inclusion. Elle est également la cofondatrice de deux organisations à but non lucratif : la Kavana Cooperative et un comité consultatif pour l'ILABS (Institute for Learning and Brain Sciences) à l'Université de Washington. Elle est diplômée d'un *Bachelor of Arts* de Brown University et d'un *Bachelor of Science* en ingénierie mécanique spécialisée dans les applications aérospatiales et est titulaire d'un doctorat honorifique de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : CareerWise USA (États-Unis), The Pacific Science Center (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif : Syndio (États-Unis), OpenClassrooms SAS (France)
- *Trustee* de la fondation Thomas Jefferson (États-Unis)
- *Policy Mentor* : Université Brown (États-Unis)
- *Professor of Practice* : Université de Washington (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Secrétaire adjointe : Administration de l'emploi et de la formation du Ministère du Travail des États-Unis (fin en 2021)
- Commissaire au département de la sécurité de l'emploi pour l'État de Washington (États-Unis) (fin en 2021)
- *Chair-Elect* : The National Association of State Workforce Agencies (NASWA) (États-Unis) (fin en 2021)
- Administrateur : Research Improving People's Lives (RIPL) (États-Unis) (fin en 2025), CareerWise Colorado (États-Unis) (fin en 2021), The American-Swiss Foundation (États-Unis) (fin en 2021)

- Membre de The Career Connect Task Force (États-Unis) (fin en 2021), Markle Foundation's Rework America Task Force (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre du Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich (Suisse) (fin en 2021)

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Ressources humaines • Gouvernance • Éthique / Conformité • Géopolitique
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle
RSE : • Développement durable / Engagement environnemental • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



ANTONELLA MEI-POCHTLER

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de rémunération
Membre du Comité de nomination

Née le 17 mai 1958,
 de nationalité italienne

1^{re} nomination :
 29 mai 2019

Échéance du mandat :
 Assemblée Générale
 Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
 500

Kürschnergasse 4
 1210 Vienne
 Autriche

BIOGRAPHIE

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance : Westwing Group AG, société cotée (Allemagne), iSi Automativ Holding (Autriche), DEAG (Allemagne)
- Vice-Présidente du Conseil : Pochtler Industrieholding (Autriche)

- Vice-Présidente : European Forum Alpbach (association) (Autriche)
- Administrateur indépendant, membre du Comité de gouvernance d'entreprise et de durabilité sociale et environnementale et membre du Comité des opérations entre parties liées : Generali, société cotée (Italie)
- Membre du Conseil d'Administration : TUM Venture Labs (association) (Allemagne)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :
- Membre du Conseil de surveillance : ProSiebenSat.1 Media SE, société cotée (Allemagne) (fin en 2023), Eni Plenitude SpA (Italie) (fin en 2023)
 - Administrateur : SIPRA (Côte d'Ivoire) (fin en 2022)

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Ressources humaines • Gouvernance • Éthique / Conformité • Géopolitique
 Sectorielles : • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle
 RSE : • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



TIDJANE THIAM

Administrateur indépendant

**Membre du Comité d'audit
et des risques financiers**

**Membre du Comité stratégique,
environnemental et social**

Né le 29 juillet 1962,
de nationalité ivoirienne

1^{re} nomination :
25 mai 2022

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues :
700

SunPower
1403 North 630 East
Orem, UT 84097
États-Unis

BIOGRAPHIE

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

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (Young Global leaders of Tomorrow) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du « Dream Cabinet » du Forum. Il a ensuite occupé diverses positions managériales chez Aviva de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe. Il a été CFO de Prudential plc de 2007 à 2009 puis CEO de 2009 à 2015 : la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé de 2009 à 2015 pour dépasser les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques. Puis, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général du Crédit Suisse de 2015 à 2020 où il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam « Banker of the Year » en 2018. En 2019, il a permis au Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010. En décembre 2023, Tidjane Thiam a été élu Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (PDCI) pour un mandat de 5 ans. Le PDCI a été fondé en 1946 par Félix Houphouët-Boigny et est le second plus vieux parti d'Afrique. En 2010, Tidjane Thiam a été distingué au sein de la liste « Time 100 ». En 2011, il a reçu les insignes de chevalier de la Légion d'honneur. Tidjane Thiam est Grand-Croix de l'Ordre du Bélier.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)
- Président du Conseil d'administration : Rwanda Finance (Rwanda)
- Administrateur : SunPower (ex Complete Solaria), société cotée (États-Unis)
- Membre : Council on State Fragility (Royaume-Uni), Comité international olympique (CIO) (Suisse), Group of Thirty (G30) (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président exécutif : Freedom Acquisition Corporation I, société cotée (États-Unis) (fin en 2023)
- Membre et « Guardian » : Council for Inclusive Capitalism (États-Unis) (fin en 2022)
- Administrateur : Kering, société cotée (France) (fin en 2024)

Expertises clés*

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance • Éthique / Conformité • Géopolitique
RSE : • Engagement sociétal

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la page 23 de la présente brochure.



PIERRE PÉNICAUD

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité stratégique,
environnemental et social

Né le 28 décembre 1963,
de nationalité française

1^{er} nomination :
20 juin 2017

Échéance du mandat :
12 mai 2028

Nombre d'actions détenues :
0

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

BIOGRAPHIE

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior : Publicis Conseil SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant



PATRICIA VELAY-BORRINI

Administratrice représentant les salariés
Membre du Comité de rémunération

Née le 16 novembre 1968,
de nationalité française

1^{er} nomination :
16 octobre 2020

Échéance du mandat :
12 mai 2028

Nombre d'actions détenues :
50

Publicis Media France
145-151 rue de Courcelles
75017 Paris
France

BIOGRAPHIE

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

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

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

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

Le tableau ci-dessous présente l'assiduité, au cours de l'année 2025, des membres aux séances du Conseil d'Administration ainsi que de l'ensemble des Comités. La participation aux sessions exécutives n'est pas intégrée dans le calcul de l'assiduité.

	Conseil d'Administration		Comité d'audit et des risques financiers		Comité de nomination		Comité de rémunération		Comité stratégique, environnemental et social	
	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité
Arthur Sadoun <i>Président-Directeur Général</i>	8/8	100 %								
Élisabeth Badinter	8/8	100 %			3/3	100 %				
Simon Badinter	8/8	100 %							2/3	67 %
Jean Charest ^{(1) (2)}	8/8	100 %	5/5	100 %	2/2	100 %			2/2	100 %
Sophie Dulac	8/8	100 %							3/3	100 %
Thomas H. Glocer ^{(3) (4)}	7/8	88 %	5/5	100 %	1/1	100 %	5/5	100 %	1/1	100 %
Marie-Josée Kravis	8/8	100 %			3/3	100 %			3/3	100 %
André Kudelski	8/8	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %	5/5	100 %		
Suzan LeVine ^{(1) (2)}	8/8	100 %	5/5	100 %	2/2	100 %			2/2	100 %
Antonella Mei-Pochtler ^{(3) (4)}	8/8	100 %			1/1	100 %	5/5	100 %	1/1	100 %
Tidjane Thiam	7/8	88 %	5/5	100 %					1/3	33 % ⁽⁵⁾
Pierre Pénicaud <i>Membre représentant les salariés</i>	8/8	100 %							3/3	100 %
Patricia Velay-Borrini <i>Membre représentant les salariés</i>	7/8	88 %					5/5	100 %		
		97 %		100 %		100 %		100 %		86 %

(1) Membre sortant du Comité de nomination au cours de l'exercice.

(2) Membre entrant du Comité stratégique, environnemental et social au cours de l'exercice.

(3) Membre entrant du Comité de nomination au cours de l'exercice.

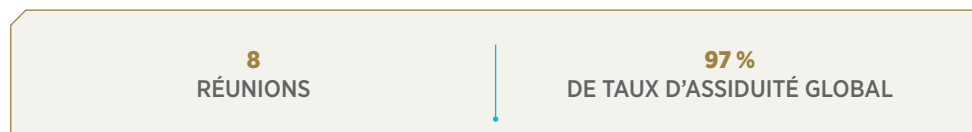
(4) Membre sortant du Comité stratégique, environnemental et social au cours de l'exercice.

(5) Compte tenu d'engagements extérieurs personnels exceptionnels au cours de l'exercice, le taux de présence de Tidjane Thiam a été ponctuellement inférieur à celui de l'année passée.

Membres indépendants

1.2 LES ACTIVITÉS DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS

SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025



Le Conseil a été régulièrement informé de l'activité, des résultats et des perspectives du Groupe. Il a approuvé les modalités de mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions et le renouvellement d'un programme Euro Medium Term Note (EMTN) pour un montant de 1,5 milliard d'euros.

Comme chaque année, le Conseil a consacré un point à l'ordre du jour sur les conclusions à tirer de l'Assemblée Générale passée et notamment la prise en compte des questions et commentaires des investisseurs. Il a été informé des travaux en matière de plans de succession.

L'Administrateur Référent a régulièrement rendu compte de son activité auprès du Conseil, y compris s'agissant du processus et du résultat de l'évaluation du Conseil au titre de l'exercice 2024.

Le Conseil a suivi les principales opérations M&A réalisées au cours de l'exercice.

Le Conseil a approuvé la rémunération des Administrateurs et du Président-Directeur Général pour l'exercice 2024 ainsi que la politique de rémunération qui leur est applicable au titre de l'exercice 2025.

En matière RSE, le Conseil a suivi l'ensemble des travaux en matière de reporting de durabilité, y compris le processus d'appel d'offres pour la désignation d'un nouvel auditeur de durabilité. Il a également été informé du suivi de l'atteinte des objectifs en matière de transition climatique et de consommation d'énergies renouvelables.

Comme chaque année, le Conseil a revu le programme anti-corruption du Groupe et les plans d'actions pour 2025-2026.

Le Conseil a consacré son séminaire stratégique à l'intelligence artificielle donnant lieu à une réflexion approfondie sur les orientations du Groupe dans ce domaine. Il a été régulièrement informé et consulté au cours de l'exercice sur l'avancement de la stratégie IA du Groupe.

COMPTE-RENDU DE L'ACTIVITÉ 2025 DE L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Principaux travaux réalisés en 2025	
Relations avec la Direction Générale	L'Administrateur Référent a échangé régulièrement avec la Direction Générale sur l'organisation de la gouvernance. Il a organisé et animé une réunion avec les directeurs des différentes fonctions Corporate pour échanger sur les sujets clés du moment.
Préparation des réunions du Conseil	L'Administrateur Référent a été consulté en amont sur les ordres du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration. Il a participé à toutes les réunions du Conseil et des Comités dont il est membre.
Évaluation du Conseil et des Comités	Il a supervisé le processus d'évaluation du Conseil et de ses Comités au titre de l'exercice 2025. Dans ce cadre, il a examiné le projet de questionnaire à soumettre aux Administrateurs. Il a mené des entretiens individuels avec les Administrateurs qui le souhaitent. Il a rendu compte de ces éléments au Conseil d'Administration début 2026.
Prévention des conflits d'intérêts	En 2025, l'Administrateur Référent n'a pas eu à traiter de cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'Administration.
Sessions exécutives	Il a organisé et animé deux réunions entre Administrateurs indépendants. Les principales conclusions de ces réunions ont été portées à la connaissance du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 26 novembre 2025.
Gouvernance	L'Administrateur Référent a été impliqué dans la réflexion et l'établissement du plan de succession du Président-Directeur Général et des dirigeants clés. Il contribue activement à ces travaux dans le cadre de son rôle au sein du Comité de nomination. Cette implication est également renforcée par des échanges menés en dehors des instances formelles de gouvernance, notamment lors des sessions exécutives.
Échanges avec les actionnaires	Il a été informé des conclusions des rencontres organisées avec certains investisseurs institutionnels et a contribué au dialogue actionnarial sur les sujets liés à la gouvernance.

SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ DES COMITÉS EN 2025

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration compte quatre Comités spécialisés.

LE COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES FINANCIERS



Le Comité d'audit et des risques financiers a assuré le suivi des comptes et de la situation financière du Groupe, notamment à travers l'examen des états financiers annuels et semestriels, des méthodes comptables, de la trésorerie, des conventions courantes et des politiques fiscales.

Il a examiné les missions menées par l'audit interne et a suivi la mise en œuvre des plans d'actions. Il a pris connaissance des travaux des Commissaires aux comptes et a échangé avec eux sur les états financiers.

En collaboration avec le Comité stratégique, environnemental et social, le Comité d'audit a revu l'actualisation de la cartographie des risques majeurs du Groupe ainsi que le dispositif de cybersécurité du Groupe. Il a également examiné la politique d'assurance du Groupe.

Enfin, il a suivi les travaux en matière de reporting de durabilité, incluant la mise à jour de la matrice de double matérialité, la cartographie des risques climatiques, le plan de transition climatique et les travaux d'audit de durabilité.

LE COMITÉ DE NOMINATION



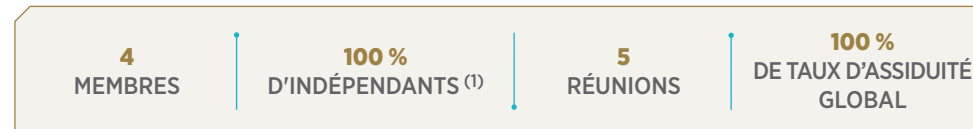
Le Comité de nomination a poursuivi ses travaux relatifs à la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités, en formulant des recommandations, concernant la présidence du Comité d'audit et des risques financiers, le renouvellement et la nomination d'Administrateurs. Il a également examiné des candidatures en vue d'enrichir la composition du Conseil.

Il a procédé à la revue de l'indépendance des Administrateurs.

Il a mené des travaux approfondis sur les plans de succession, en particulier celui du Président-Directeur Général, en tenant compte notamment des attentes exprimées par les parties prenantes, notamment les investisseurs.

(1) Hors Administrateurs représentant les salariés.

LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

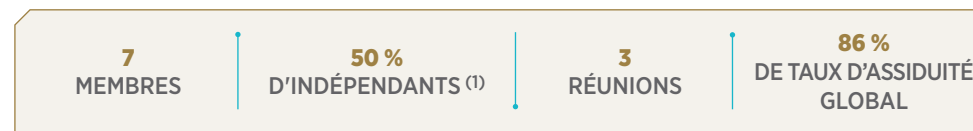


Le Comité de rémunération a examiné et évalué la rémunération variable au titre de l'exercice 2024 du Président-Directeur Général. Il a également déterminé la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2025. Il a aussi approuvé la rémunération 2024 des Administrateurs, ainsi que leur politique de rémunération pour 2025.

Le Comité a suivi les dispositifs de rémunération des collaborateurs, incluant les bonus, les enjeux d'équité salariale et le ratio de rémunération. Il a pris connaissance des recrutements des dirigeants clés et des rémunérations proposées.

Il a supervisé les plans d'actions du Groupe, en validant les résultats de performance et les conditions d'attribution.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL



Le Comité stratégique, environnemental et social a examiné les options stratégiques et de développement du Groupe. À ce titre, il a suivi les travaux d'actualisation de la cartographie des risques majeurs et examiné le dispositif de cybersécurité du Groupe, en collaboration avec le Comité d'audit et des risques financiers. Il a analysé la capacité de résilience du Groupe face à des scénarios extrêmes.

Le Comité a également été informé de la politique de fusions-acquisitions du Groupe et de sa mise en œuvre.

Il a suivi les enjeux de RSE et de durabilité, incluant les risques climatiques, le devoir de vigilance, la double matérialité, les évolutions réglementaires en matière de durabilité et le déploiement du programme interne « No Impact for Big Impact ».

Le Comité a examiné la cartographie des risques de non-conformité et de manquement à l'éthique des affaires.

1.3 LES ÉVOLUTIONS À VENIR DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les mandats de MM. Simon Badinter et Tidjane Thiam arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

M. Simon Badinter ayant fait le choix de ne pas demander le renouvellement de son mandat, **son mandat d'Administrateur prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale 2026.**

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil d'Administration propose aux actionnaires de se prononcer sur :

LE RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE M. TIDJANE THIAM EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

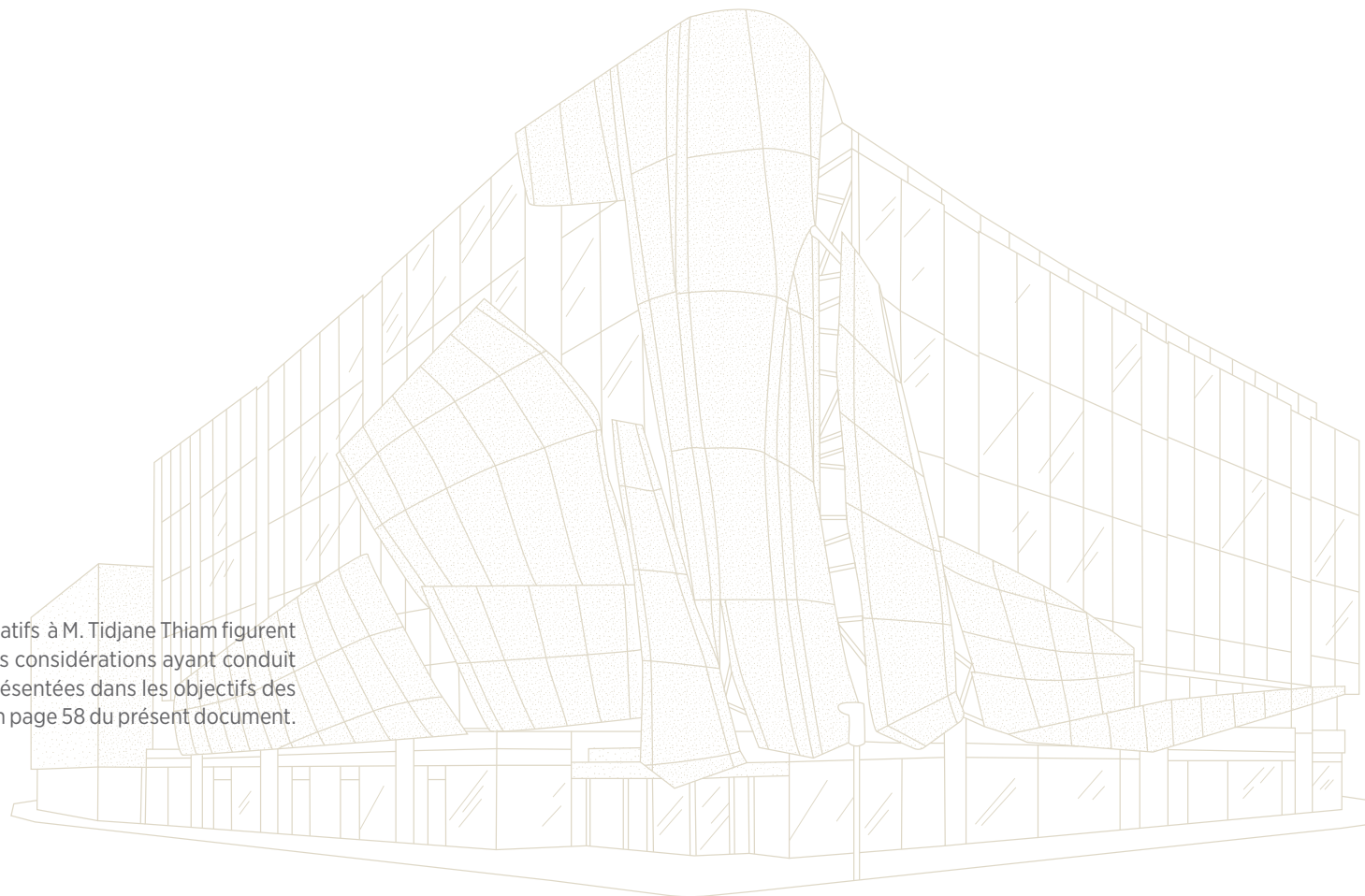


TIDJANE THIAM

Durée du mandat :
4 ans

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire
Annuelle 2030

La biographie et les renseignements relatifs à M. Tidjane Thiam figurent en page 34 du présent document. Les considérations ayant conduit à proposer ce renouvellement sont présentées dans les objectifs des résolutions de l'Assemblée Générale en page 58 du présent document.



LA NOMINATION DE M. BENJAMIN BADINTER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR



BENJAMIN BADINTER

Administrateur

Né le 30 juin 1970,
de nationalité française

Durée du mandat proposé :
4 ans

Échéance du mandat proposé :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2030

Nombre d'actions détenues :
400

Mediavision et Jean Mineur
2/10 rue Marceau
92130 Issy-les-Moulineaux
France

Les considérations ayant conduit à proposer cette nomination sont présentées dans les objectifs des résolutions de l'Assemblée Générale en page 59 du présent document.

BIOGRAPHIE

Benjamin Badinter, fils d'Élisabeth Badinter, est titulaire d'une maîtrise de sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il a effectué l'essentiel de sa carrière professionnelle au sein des médias et régies du Groupe Publicis qu'il rejoint en 1995. Il y développe une expertise reconnue dans le domaine des médias et de la communication, notamment dans l'univers du cinéma publicitaire. En 2002, il prend la direction de Mediavision et Jean Mineur, agence spécialisée dans le cinéma publicitaire. Puis en février 2011, il est nommé Président du Directoire de la société Médias et Régies Europe, filiale du Groupe Publicis spécialisée dans la régie publicitaire et la commercialisation d'espaces médias dans les univers de l'affichage, la presse, la radio et le cinéma. Parallèlement, Benjamin Badinter acquiert en 2016 la société éditrice de Tennis Magazine et crée une agence de communication dédiée au tennis, *Tennis Team Agency*, qui a pour objet de réaliser l'ensemble des opérations 360 print, événementiel et digital. Depuis 2019, il exerce la présidence, en tant que représentant de Mediavision et Jean Mineur, de Busterwood, agence spécialisée dans la communication sur les réseaux sociaux et les accords de licence entre les grands studios américains et les marques commerciales dans l'univers du cinéma. Il est également Président du Conseil d'Administration de Métrobus SA, filiale spécialisée dans la commercialisation de dispositifs d'affichage urbain.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Président-Directeur Général : Mediavision et Jean Mineur SA (France)
- Président du Conseil d'Administration : Métrobus SA (France)
- Représentant de Mediavision et Jean Mineur, Administrateur : Jean Mineur Mediavision (Hollande)
- Représentant de Multi Market Service France Holdings, Administrateur : Somupi (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président : Alvaba Medias SAS (France) ; B.D.C SAS (France)
- Directeur Général : Eliben SAS (France), Alba SAS (France), Vaba SAS (France)
- Représentant de Mediavision et Jean Mineur, Président : Talent Group SAS (France), Busterwood SAS (France), Busterwood Studio SAS (France), Mediavision Live (France), Cinemap (France)

- Représentant de Alvaba Medias, Président : Tennis Team Agency SAS (France)
- Représentant de Busterwood Studio, Président : Flamingo Filter SAS (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus.

Expertises clés*

Générales : • Ressources Humaines • Gouvernance
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média

* Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme experts.

1.4 LES INSTANCES DIRIGEANTES AU 31 DÉCEMBRE 2025

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, placé sous la responsabilité du Président-Directeur Général, Monsieur Arthur Sadoun, est composé de leaders opérationnels expérimentés.

Il a pour principale mission d'accompagner le Président-Directeur Général dans la définition des objectifs stratégiques du Groupe, en fonction des orientations fixées par le Conseil d'Administration et de s'assurer de leur mise en œuvre dans le cadre du « *Power of One* ».

Au 31 décembre 2025, le Comité Exécutif est composé de cinq membres avec une proportion de 40 % de femmes (2 femmes sur 5 membres).

LE MANAGEMENT COMMITTEE

Le *Management Committee* regroupe les membres du Comité Exécutif et d'autres dirigeants clés du Groupe, en premier lieu les responsables des grandes fonctions transversales de l'entreprise et les autres patrons des principales divisions opérationnelles ou géographiques.

Le *Management Committee* assure le pilotage de la gestion du Groupe et l'exécution de sa stratégie.

Au 31 décembre 2025, le *Management Committee* est composé de dix-neuf membres, dont les cinq membres du Comité Exécutif, avec une proportion de 47,4 % de femmes (9 femmes sur 19 membres).

Membres du Comité Exécutif	Genre	Fonction
Arthur Sadoun	H	Président-Directeur Général
Agathe Bousquet	F	Présidente France de Publicis Groupe
Dave Penski	H	<i>Chief Executive Officer Connected Media</i>
Carla Serrano	F	Directrice de la Stratégie de Publicis Groupe
Nigel Vaz	H	<i>Chief Executive Officer Publicis Sapient</i>

H : homme – F : femme

Membres du <i>Management Committee</i>	Genre	Fonction
Emmanuel André	H	<i>Chief Talent Officer</i> Publicis Groupe
Amy Armstrong	F	<i>Chief Revenue Officer</i> Publicis Groupe
Gerry Boyle	H	<i>Global Chief Media Officer</i> Publicis Groupe, <i>Chief Executive Officer Western Europe</i> Publicis Groupe
Andrew Bruce	H	<i>Chief Executive Officer</i> Publicis Groupe Canada
Magnus Djaba	H	<i>Global Chief Client Officer</i> Publicis Groupe
Stéphane Estryn	H	Directeur des Fusions & Acquisitions Publicis Groupe
John Giuliani	H	<i>Executive Chairman</i> Epsilon
Amy Hadfield	F	Directrice de la communication Publicis Groupe
Anne-Gabrielle Heilbronner	F	Secrétaire Général Publicis Groupe
Demet Ikiler	F	<i>Chief Executive Officer</i> EMEA Publicis Groupe
Nanette Lafond Dufour	F	<i>Chief Impact Officer</i>
Jane Lin-Baden	F	<i>Chief Executive Officer</i> APAC
Loris Nold	H	Directeur Financier Publicis Groupe
Talia Raviv	F	<i>Chief Executive Officer</i> PMX Global Media Operation

H : homme – F : femme

2. POLITIQUE RSE DU GROUPE EN 2025

Publicis Groupe reste n°1 auprès des agences de notation ESG pour la 6^e année consécutive : Publicis figure dans le S&P *Sustainability Yearbook 2026* ; il a été désigné *2026 ESG Industry Leaders* par Sustainalytics et il est le premier groupe français dans le classement *2026 Equileap Global Top 100* sur l'égalité professionnelle.

La RSE et ses composantes sociales comme environnementales, sont un sujet transversal intégré dans la stratégie du Groupe ; elles sont régulièrement abordées avec les salariés du Groupe lors des tables-rondes régionales présidées par le Président-Directeur Général, entouré des membres du Comex, du *Management Committee* et de dirigeants locaux.

E – ENVIRONNEMENT & LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Les objectifs climat du Groupe validés par SBTi (*Science Based Targets Initiative*) dessinent une trajectoire de réduction des émissions carbone de 50 % d'ici 2030 (*Near-Term Target – Scopes 1+2+3*) et de 90 % d'ici 2040 (*Long-Term Target – Scopes 1+2+3*). Cette trajectoire, alignée avec l'Accord de Paris et le scénario à 1.5 °C, n'est pas linéaire au regard de la forte croissance des activités du Groupe. Les émissions carbone du Groupe en 2025 affichent une réduction de 11% par rapport à 2019, et l'intensité carbone *per capita* s'améliore avec une réduction de 33% par rapport à 2019.

En matière d'énergies renouvelables en source directe, le Groupe progresse vers son objectif de 100 % en 2030, en ayant atteint 79,7% des approvisionnements en 2025.

S – IMPACT ET ÉQUITÉ SOCIALE

L'objectif 2025 du Groupe en matière d'équité est atteint avec 46,5% de femmes au sein des principaux Comités exécutifs. Les efforts se sont intensifiés en matière de formation, avec la généralisation de l'usage de l'Intelligence Artificielle (IA) *Generative (GenAI)* : près de 3 000 modules sont à la disposition des salariés sur la plateforme interne, Marcel.ai. En 2025, 94% des 114 000 salariés ont été formés sur de nombreux sujets dont l'IA. En termes de flexibilité, plus de 3 700 salariés ont bénéficié du programme interne *#WorkYourWorld*, leur permettant de travailler pendant six semaines dans un pays ou une ville de leur choix.

Le plaidoyer international *#WorkingWithCancer* lancé par le Président-Directeur Général en 2023 pour lutter contre le tabou du cancer au travail, a reçu l'adhésion de 5 000 entreprises, représentant 40 millions de salariés dans le monde entier. Des études scientifiques ont mis en évidence que le travail, dès lors qu'il est choisi par le malade, peut contribuer à l'amélioration du parcours de soins.

Pour son 20^e anniversaire, le *Global Meeting du Women's Forum* s'est déroulé en novembre 2025 à Paris pendant deux jours autour du thème « Courage ». Il a réuni physiquement plus de 1 000 personnes, et plusieurs initiatives ont été présentées pour apporter une aide concrète aux femmes victimes de violences domestiques.

G – GOUVERNANCE, ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET MARKETING RESPONSABLE

L'exigence d'éthique fait partie des valeurs et des métiers du Groupe. L'objectif est de former tous les salariés pour maintenir nos standards professionnels élevés dans de nombreux domaines. 95% des salariés ont été formés au code de conduite et d'éthique Janus et ses différentes composantes. Deux nouveaux modules ont rejoint les formations obligatoires annuelles : « *Generative AI Ethics and Responsible Use* » sur l'IA responsable, et « *Powering Sustainability* » combinant marketing responsable et durabilité.

Le programme NIBI (*No Impact for Big Impact*), alliant marketing responsable et durabilité, a été étendu à une quinzaine de pays. C'est un écosystème interne complet avec des formations en ligne, des ateliers, des rencontres avec des experts, des conférences, des documentaires. Parmi ses outils, le Groupe a mis deux nouvelles solutions d'IA à la disposition des salariés : « *Anti-greenwashing AI* », auto-évaluation des communications pour lutter contre le *greenwashing*, et « *Positive Representations AI* » pour faire évoluer les représentations sociales.

L'outil propriétaire d'évaluation des impacts des campagnes et projets clients A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*) a été enrichi pour s'aligner avec le nouveau référentiel de mesure de l'empreinte carbone des médias (GMSF) défini au sein d'Ad Net Zero, regroupant les acteurs de l'industrie. A.L.I.C.E a été utilisé pour évaluer plus de 1 600 campagnes en 2025 dans 55 pays.

3. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

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

PLUSIEURS VOTES SONT SOLLICITÉS

I. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2026 (VOTE « EX ANTE »)

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux en 2026 (vote « *ex ante* »).

À cette fin, deux résolutions sont présentées pour l'approbation de la politique de rémunération applicable, respectivement aux Administrateurs (dixième résolution) et au Président-Directeur Général (neuvième résolution).

La politique de rémunération 2026 des mandataires sociaux est présentée et expliquée en détail dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3 (sections 3.2.2.1 et 3.2.3.1), auquel il est fait renvoi.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2026 DES ADMINISTRATEURS

	Administrateur	Membre de Comité	Président de Comité (rémunération additionnelle au titre du Comité présidé)	Administrateur Réfèrent
Rémunération fixe annuelle	10 000 €	-	+ 7 500 €	+ 30 000 €
Rémunération versée par séance	6 000 €	6 000 €	+ 1 500 €	

En application de cette politique de rémunération, chaque Administrateur perçoit une rémunération fixe annuelle de 10 000 € et 6 000 € pour chaque séance du Conseil à laquelle il assiste. L'Administrateur réfèrent perçoit une rémunération fixe complémentaire de 30 000 €. Un Administrateur qui est membre d'un Comité perçoit à ce titre 6 000 € pour chaque séance de Comité à laquelle il assiste. Un Administrateur qui est également Président de Comité perçoit une rémunération fixe de 10 000 €, augmentée de 7 500 € pour assurer la présidence d'un Comité, et une rémunération par séance de 6 000 € augmentée de 1 500 € de présence par séance de Comité qu'il préside et de 6 000 € par séance de Conseil ou de tout autre Comité auquel il assiste en tant que membre.

L'enveloppe globale de rémunération des Administrateurs de 1,7 million d'euros, ainsi que la structure de rémunération des Administrateurs restent inchangées.

La rémunération fixe des Administrateurs qui ne sont pas déjà en fonction au 1^{er} janvier 2026 sera calculée au *pro rata temporis*, le cas échéant, en fonction de la date de début ou de fin de leur mandat.

Les sessions exécutives et les consultations écrites ne sont pas rémunérées, ni la participation en tant qu'invité à un Comité dont l'Administrateur n'est pas membre.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2026 DE M. ARTHUR SADOUN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil d'Administration propose d'augmenter de 20 % la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, inchangée depuis 2022, pour la porter à 1 404 000 € à compter du 1^{er} janvier 2026. La structure de rémunération et les critères de performance de la rémunération variable restent inchangés. Les critères d'appréciation de la performance sont tous quantifiables, mesurables, fixés à l'avance et validés par le Conseil d'Administration sur la base d'une échelle claire et prédéterminée.

La proposition d'augmenter la rémunération fixe annuelle s'appuie sur une analyse approfondie des pratiques de marché, tant au sein d'un panel de sociétés comparables du CAC 40* que parmi les principaux concurrents internationaux du Groupe.

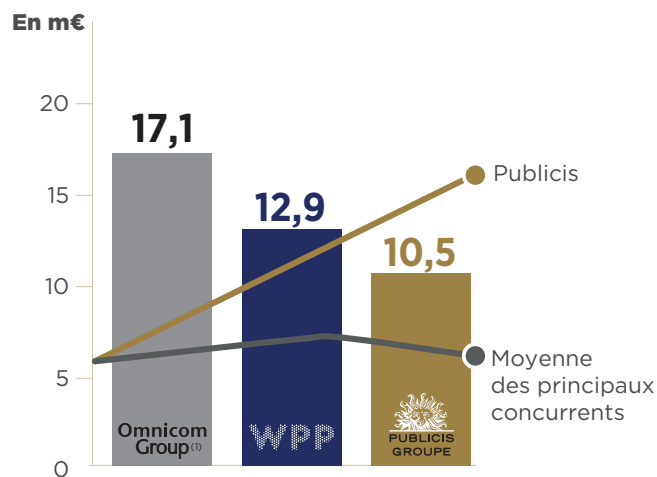
Concernant le marché français, l'analyse comparative réalisée par le Comité met en évidence que la rémunération fixe du Président-Directeur Général se situe en deçà des niveaux observés. L'ajustement proposé permettrait de maintenir une structure de rémunération très majoritairement variable, le salaire fixe représentant moins de 17 % de la rémunération totale cible, et permettrait de repositionner la rémunération fixe du Président-Directeur Général entre la médiane et le troisième quartile du panel.

* Le groupe de référence est composé de : Air liquide, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Danone, Dassault Systèmes, Engie, EssilorLuxottica, Hermès, Kering, Legrand, L'Oréal, LVMH, Michelin, Orange, Pernod Ricard, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, TotalEnergies, Veolia et Vinci. Ce panel de sociétés a été défini en excluant les services financiers, les groupes basés à l'étranger, les groupes de petite taille, les entreprises à la politique de rémunération influencée par l'État et les sociétés ayant une gouvernance particulière.

Par rapport à ses principaux concurrents internationaux historiques, notamment WPP et Omnicom (incluant désormais IPG), il ressort que le Président-Directeur Général de Publicis Groupe est celui dont la rémunération est la plus faible, malgré la surperformance financière et stratégique durable du Groupe.

Les niveaux de rémunération maximum observés chez ces acteurs apparaissent sensiblement plus élevés, avec des rémunérations annuelles pouvant atteindre plusieurs dizaines de millions de dollars (soit pour les Américains plus du double de celle du Président-Directeur Général de Publicis Groupe) et alors même que leurs performances s'avèrent inférieures. Ces niveaux peuvent en outre être fortement majorés par des dispositifs exceptionnels, comme l'attribution de près de 50 millions de dollars à l'occasion d'un changement de contrôle et une rémunération cumulée sur plusieurs années de l'ordre de 70 millions de dollars lors d'un renouvellement de mandat.

RÉMUNÉRATIONS PROPOSÉES 2026 DES PDG VS CROISSANCE ORGANIQUE 2022-2025 (base 100 en 2022)



(1) Le montant de rémunération présenté (17,1 m€) correspond à une valorisation annualisée du plan de stock-options attribué sur 43 mois pour un montant total de 61,29 m€.

La croissance organique du Groupe est systématiquement très au-dessus de la moyenne des concurrents, avec une progression de 19 % du revenu net entre 2022 et 2025 et s'accompagne d'une marge opérationnelle supérieure à 18 %, la plus élevée de l'industrie, d'un *free cash flow* qui dépasse les 2 milliards d'euros et d'une septième année consécutive de surperformance attendue en 2026, soutenue par des gains records en New Business, faisant de Publicis le leader mondial des gains de budgets publicitaires depuis cinq ans.

De l'avis du Comité, l'augmentation proposée est modérée au regard des écarts persistants avec les dirigeants mandataires sociaux des pairs internationaux, alors même que Publicis surperforme durablement le secteur, tout en maintenant une rémunération très majoritairement variable et alignée sur la création de valeur à long terme.

Rémunération fixe annuelle	1 404 000 €	
Rémunération variable annuelle	Cible : 200 % du fixe annuel	Max : 300 % du fixe annuel
Rémunération variable long terme	Cible : 300 % du fixe annuel	Max : 350 % du fixe annuel

À laquelle s'ajoute une rémunération en sa qualité d'Administrateur.

II. RAPPORT 2025 SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, par la septième résolution, il vous est proposé d'approuver les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui sont relatives aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2025 aux mandataires sociaux.

Ces informations figurent dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3 (sections 3.2.2.2, 3.2.3.2 et 3.2.5.3), auquel il est fait renvoi.

III. RÉMUNÉRATIONS 2025 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 2025 ou attribuées au titre de ce même exercice (vote « *ex post* ») à Monsieur Arthur Sadoun, Président-Directeur Général (huitième résolution).

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués au Président-Directeur Général, en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025.

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

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

Le Conseil d'Administration tient à souligner la qualité exceptionnelle du travail de Monsieur Arthur Sadoun et des résultats obtenus en 2025 qui se traduisent par une surperformance exceptionnelle de Publicis par rapport à ses concurrents et par des objectifs largement atteints et dépassés. C'est pourquoi le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, propose de verser le maximum de la rémunération variable annuelle, soit 150 % de la rémunération variable cible.

Les éléments de rémunération relatifs à l'année 2025 de Monsieur Arthur Sadoun, sont présentés dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3 (section 3.2.3.2), auquel il est fait renvoi.

4. TABLEAU DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ET AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MATIÈRE FINANCIÈRE

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation / échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2025
RACHATS D' ACTIONS				
Autorisation d'intervenir sur les actions propres de la Société*	27 mai 2025 (17 ^e résolution)	18 mois/ 27 novembre 2026**	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 154 430 476,50 € Prix unitaire maximum d'achat : 130 €	Voir détails dans le document d'enregistrement universel, chapitre 8, section 8.3.3
ANNULATION D' ACTIONS				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	27 mai 2025 (18 ^e résolution)	26 mois/ 27 juillet 2027	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
ÉMISSIONS DE TITRES DE CAPITAL				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	29 mai 2024 (16 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*	29 mai 2024 (17 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1 ^o du Code monétaire et financier*	29 mai 2024 (18 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital décidée en application des 16 ^e à 18 ^e résolutions de l'AGM du 29 mai 2024*	29 mai 2024 (19 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Dans la limite de 15 % ^{(1) (3)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation / échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2025
ÉMISSIONS DE TITRES DE CAPITAL				
Autorisation de fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, en vertu des 17 ^e et 18 ^e résolutions de l'AGM du 29 mai 2024*	29 mai 2024 (20 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026***	Dans la limite de 10 % du capital par an ^{(1) (3)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres*	29 mai 2024 (21 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société*	29 mai 2024 (22 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange*	29 mai 2024 (23 ^e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(1) (3)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽²⁾	Néant
ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ OU DU GROUPE				
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	29 mai 2024 (24 ^e résolution)	38 mois/ 29 juillet 2027	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution de 782 767 actions existantes
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	27 mai 2025 (19 ^e résolution)	38 mois/ 27 juillet 2028	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux) ⁽⁴⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	27 mai 2025 (20 ^e résolution)	26 mois/ 27 juillet 2027**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (5)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	27 mai 2025 (21 ^e résolution)	18 mois/ 27 novembre 2026**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (5)}	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

(4) Ces plafonds s'imputent sur les plafonds de 3 % et 0,3 % fixés par la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

(5) Ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la vingtième résolution et de la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025.

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

** La présente autorisation ou délégation a vocation à prendre fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, en cas d'adoption d'une résolution portant sur une nouvelle autorisation ou délégation de même nature par l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

*** La présente délégation est devenue obsolète en raison des évolutions introduites par la loi Attractivité du 13 juin 2024 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026.

5. MODALITÉS DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 MAI 2026

Retrouvez l'ensemble de la documentation liée à l'Assemblée Générale 2026 en scannant le QR code ci-contre.



L'Assemblée Générale Mixte aura lieu le mercredi 27 mai 2026 à 10 heures, heure de Paris, au PublicisCinémas, 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e.

INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Évolutions des modalités de convocation des assemblées générales

Le **décret n° 2026-94 du 13 février 2026** relatif à la modernisation des modalités de communication avec les actionnaires a modifié certaines règles applicables à la convocation des assemblées générales.

Désormais, pour pouvoir participer et voter à l'Assemblée les actions doivent être inscrites en compte au plus tard au **cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure**, heure de Paris, contre deux jours ouvrés auparavant.

Les actionnaires au nominatif qui reçoivent chaque année par voie postale un dossier de convocation à l'Assemblée Générale recevront, **à compter de 2027, leur convocation aux assemblées générales par courrier électronique**. Il est donc indispensable que Uptevia détienne une adresse électronique valide pour chaque actionnaire. Nous vous invitons, en conséquence, à communiquer dès maintenant votre adresse électronique selon l'une des modalités décrites en page 83 de la présente brochure.

Par ailleurs, les documents qui accompagnaient jusqu'à présent la convocation papier ne seront plus adressés par voie postale dès lors qu'ils seront mis à disposition sur le site internet de la Société : **www.publicisgroupe.com**.

GLOSSAIRE DES MODALITÉS DE PARTICIPATION

- **Actionnaire au nominatif pur** : vos actions sont inscrites dans les registres de la Société et gérées par Uptevia.
- **Actionnaire au nominatif administré** : vos actions sont inscrites dans les registres de la Société et gérées par votre banque.
- **Actionnaire au porteur** : vos actions sont gérées par votre banque, sans inscription dans les registres de la Société.
- **E-convocation** : convocation envoyée par voie électronique.
- **Jour ouvré** : jour habituellement travaillé, hors week-ends et jours fériés, sauf lorsque la Bourse est ouverte comme le lundi de Pentecôte (25 mai 2026).
- **Mandataire** : personne désignée pour représenter un actionnaire à l'Assemblée Générale.
- **Uptevia** : prestataire en charge notamment de la gestion du service titres et de l'Assemblée Générale.
- **VOTACCESS** : plateforme en ligne permettant de voter ou d'effectuer certaines démarches pour l'Assemblée Générale.

UPTEVIA

Adresse postale :

UPTEVIA, Service Assemblées Générales,
90-110 Esplanade du Général de Gaulle,
92931 Paris La Défense Cedex

Assistance téléphonique :

pour toute question pratique ou en cas de difficulté de connexion, contactez l'assistance téléphonique du lundi au vendredi, de 9h00 à 18h00 (appel non surtaxé) :

- N° depuis la France : 0800 007 535
- N° depuis l'étranger : +33 1 49 37 82 36

(uniquement pour les actionnaires au nominatif)

VOTACCESS

Ouverture :

mercredi 6 mai 2026

Fermeture :

mardi 26 mai 2026, à 15 heures, heure de Paris

Bénéficiaires :

- Les actionnaires au nominatif
- Les actionnaires au porteur dont la banque est connectée à VOTACCESS

1. CONDITIONS PRÉALABLES DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent.

Le droit des actionnaires de participer à l'Assemblée est subordonné à l'inscription des titres en compte au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée, **soit au plus tard le mercredi 20 mai 2026 à zéro heure**, heure de Paris.

Vous êtes...	actionnaire au nominatif	Cette inscription en compte s'effectue dans les comptes de titres nominatifs tenus pour la Société par Uptevia.
	actionnaire au porteur	Cette inscription en compte s'effectue dans les comptes de titres au porteur tenus par votre banque. Elle doit être constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

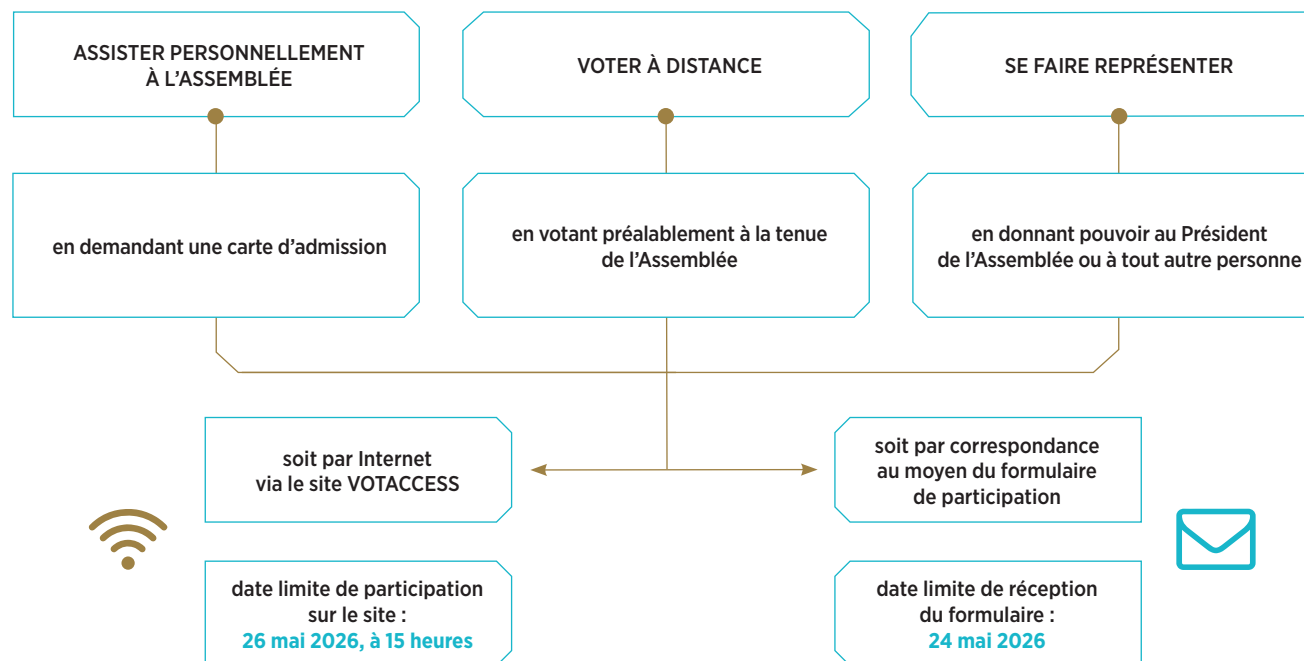
IMPACT DE LA CESSION D'ACTIONS SUR VOTRE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

La cession de vos actions peut avoir une incidence sur votre participation à l'Assemblée. Pour les actionnaires ayant cédé des actions **avant le mercredi 20 mai 2026 à zéro heure**, heure de Paris et ayant préalablement transmis leurs instructions de vote, celles-ci seront invalidées ou modifiées en conséquence par Uptevia en fonction du nombre d'actions cédées.

Toute cession réalisée **après le mercredi 20 mai 2026 à zéro heure**, heure de Paris, ne sera ni prise en compte ni notifiée à Uptevia. Vos droits de participation à l'Assemblée resteront donc inchangés sur la base des actions détenues à cette date.

2. MODES DE PARTICIPATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les actionnaires peuvent participer à l'Assemblée en choisissant l'une des trois modalités suivantes :



Il est recommandé aux actionnaires d'exprimer leur modalité de participation à l'Assemblée sans attendre les dates limites.

L'Assemblée Générale fera l'objet d'une retransmission en direct et en différé, disponible sur le site internet de la Société : www.publicisgroupe.com.

L'actionnaire ayant demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'Assemblée, exprimé son vote à distance ou donné pouvoir ne pourra plus choisir un autre mode de participation.

VOUS ASSISTEZ PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Vous devez demander une carte d'admission.

Vous êtes...	Par Internet	Par correspondance
	<p>actionnaire au nominatif pur</p> <p>Vous devez vous connecter avec vos codes d'accès habituels à votre Espace Actionnaire à l'adresse : https://www.investors.uptevia.com puis suivre la procédure indiquée à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et demander votre carte d'admission.</p>	<p>Vous devez utiliser le formulaire de participation, reçu par courrier avec la convocation au plus tard 15 jours avant l'Assemblée, si vous n'avez pas opté pour la <i>e-convocation</i> et :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cocher la case 1 ; • dater et signer ; • renvoyer le formulaire dûment complété directement à Uptevia*.
	<p>actionnaire au nominatif administré</p> <p>Vous devez vous connecter avec les codes temporaires transmis sur le formulaire de participation ou sur la e-convocation au site VoteAG à l'adresse : https://www.voteag.com puis suivre la procédure indiquée à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et demander votre carte d'admission.</p>	
<p>actionnaire au porteur</p> <p>Vous pourrez faire votre demande de carte d'admission par Internet uniquement si votre banque est connectée à VOTACCESS.</p> <p>Vous devez vous connecter sur le portail Internet de votre banque avec vos codes d'accès habituels, puis suivre les indications données à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et demander votre carte d'admission.</p>	<p>Vous devez contacter votre banque afin de lui demander votre carte d'admission à l'Assemblée Générale.</p> <p>Votre banque se chargera de transmettre à Uptevia votre demande accompagnée d'une attestation de participation justifiant de votre qualité d'actionnaire à la date de celle-ci.</p>	

N'oubliez pas

Les demandes de carte d'admission, par voie postale, devront être **réceptionnées par Uptevia** au plus tard 3 jours avant l'Assemblée, **soit au plus tard le dimanche 24 mai 2026**.

En aucun cas les demandes de carte d'admission ne doivent être adressées directement à Publicis Groupe.

* UPTEVIA, Service Assemblées Générales, 90-110 Esplanade du Général de Gaulle, 92931 Paris La Défense Cedex

JOUR DE L'ASSEMBLÉE

Accueil et émargement à partir de 9h00

Vous devez présenter, lors de l'émargement de la feuille de présence, la carte d'admission reçue ainsi que votre pièce d'identité.

Les actionnaires qui n'auraient pas reçu leur carte d'admission au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit au **plus tard le mercredi 20 mai 2026**, sont invités à :

Vous êtes...	actionnaire au nominatif
	<p>se présenter le jour de l'Assemblée Générale, directement aux guichets spécifiquement prévus à cet effet, muni de votre pièce d'identité.</p>
actionnaire au porteur	<p>demander à votre banque de vous délivrer une attestation de participation permettant de justifier de votre qualité d'actionnaire au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée.</p>

Pour vous remercier de votre présence, un cadeau sera remis à l'issue de l'Assemblée Générale (une unité par personne présente).

Se rendre à l'Assemblée

133 avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e



Lignes 1, 2 et 6 / Charles de Gaulle - Étoile



Ligne A / Charles de Gaulle-Étoile



Lignes 22, 30, 31, 52, 73, 92 et 341 / Charles de Gaulle - Étoile-Champs-Élysées



Station n°8003 Galilée-Vernet
Station n°8052 Balzac-Champs Élysées



Q-Park Marceau - Champs-Élysées
Parking George V



Station Étoile Wagram
Station Victor Hugo Étoile

À DÉFAUT D'ASSISTER PERSONNELLEMENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, VOUS POUVEZ PARTICIPER EN VOTANT À DISTANCE OU PAR PROCURATION

	Par Internet	Par correspondance
Vous êtes...	<p>actionnaire au nominatif pur</p> <p>Vous devez vous connecter avec vos codes d'accès habituels à votre Espace Actionnaire à l'adresse : https://www.investors.uptevia.com puis suivre la procédure indiquée à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et voter ou désigner/révoquer un mandataire.</p>	<p>Vous devez utiliser le formulaire de participation reçu par courrier avec la convocation au plus tard 15 jours avant l'Assemblée, si vous n'avez pas opté pour la <i>e-convocation</i> et :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cocher la case 2 pour voter par correspondance OU la case 3 pour donner pouvoir au Président de l'Assemblée OU la case 4 pour donner pouvoir à la personne de votre choix ; • dater et signer ; • renvoyer le formulaire dûment complété directement à Uptevia*.
	<p>actionnaire au nominatif administré</p> <p>Vous devez vous connecter avec les codes temporaires transmis sur le formulaire de participation ou sur la convocation électronique au site VoteAG à l'adresse : https://www.voteag.com puis suivre la procédure indiquée à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et voter ou désigner/révoquer un mandataire.</p>	
	<p>actionnaire au porteur</p> <p>Vous pourrez voter ou donner procuration par Internet, uniquement si votre banque est connectée à VOTACCESS.</p> <p>Vous devez vous connecter sur le portail Internet de votre banque avec vos codes d'accès habituels, puis suivre les indications données à l'écran afin d'accéder au site VOTACCESS et voter ou donner procuration au Président de l'Assemblée ou la personne de votre choix.</p>	<p>Vous devez demander le formulaire de participation à votre banque. Vous avez également la possibilité de le demander par lettre simple à Uptevia au plus tard 6 jours avant la date de l'Assemblée.</p> <p>Vous devez ensuite utiliser le formulaire reçu et :</p> <ul style="list-style-type: none"> • cocher la case 2 pour voter par correspondance OU la case 3 pour donner pouvoir au Président de l'Assemblée OU la case 4 pour donner pouvoir à la personne de votre choix ; • dater et signer ; • renvoyer le formulaire dûment complété à votre banque. <p>Votre banque se chargera de transmettre le formulaire à Uptevia, accompagnée d'une attestation de participation justifiant de votre qualité d'actionnaire à la date de celle-ci.</p>

À SAVOIR

● POUR LES PROCURATIONS À LA PERSONNE DE VOTRE CHOIX :

Toute procuration transmise sans désignation du mandataire ou comportant des informations incomplètes entraînera un vote du Président de l'Assemblée :

- (i) favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration et
- (ii) défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

● POUR LES DÉSIGNATIONS OU RÉVOCATION D'UN MANDATAIRE PAR INTERNET :

Cela est possible en adressant un courrier électronique à l'adresse « **ct-mandataires-assemblees@uptevia.com** », comportant obligatoirement en pièce jointe une copie numérisée du formulaire de participation.

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

N'oubliez pas

Le site VOTACCESS pour voter à distance ou par procuration est ouvert **jusqu'au mardi 26 mai 2026, à 15 heures, heure de Paris**.

Pour les instructions de vote exprimées par correspondance, les formulaires de participation devront être réceptionnés par Uptevia au plus tard 3 jours avant l'Assemblée, **soit au plus tard le dimanche 24 mai 2026**.

En aucun cas les formulaires de participation ne doivent être adressés directement à Publicis Groupe.

* UPTEVIA, Service Assemblées Générales, 90-110 Esplanade du Général de Gaulle, 92931 Paris La Défense Cedex

FORMULAIRE DE PARTICIPATION



POUR QUE CE FORMULAIRE SOIT PRIS EN CONSIDÉRATION, IL DOIT IMPÉRATIVEMENT ÊTRE REÇU AU PLUS TARD LE DIMANCHE 24 MAI 2026 PAR UPTEVIA - SERVICE ASSEMBLÉES GÉNÉRALES À L'ADRESSE SUIVANTE : 90-110 ESPLANADE DU GÉNÉRAL DE GAULLE - 92931 PARIS LA DÉFENSE CEDEX.

Vous désirez assister personnellement à l'Assemblée Générale
Cochez la case 1


Vous désirez voter par correspondance
Cochez la case 2

- vous votez OUI/YES à une résolution en laissant vide la case du numéro correspondant à cette résolution ;
- vous votez NON/NO à une résolution en noircissant la case du numéro correspondant à cette résolution ;
- vous vous ABSTENEZ/ABS du vote en noircissant la case correspondant à cette résolution.

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 ■ 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

1



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

**ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
DU 27 MAI 2026 A 10 HEURES**
PublicisCinemas,
133 avenue des Champs-Élysées 75008 PARIS

**COMBINED GENERAL SHAREHOLDERS' MEETING
ON MAY 27, 2026 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

Nominatif / Registered

Porteur / Bearer

Nombre d'actions / Number of shares

Nombre de voix - Number of voting rights

2

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

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

	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"/>
											Abs.	<input type="checkbox"/>

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

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
 To be considered, this completed form must be returned no later than:

sur 1^{ère} convocation / on 1st notification sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification

à / to : UPTEVIA
 Service Assemblées
 90-110 Esplanade du Général de Gaulle
 92931 Paris La Défense Cedex **24 mai 2026 / May 24, 2026**

* 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 pouvoir au 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 as a proxy to the Chairman 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: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

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

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 s'ils y figurent déjà.

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.

3. DROIT DE COMMUNICATION DES ACTIONNAIRES

Tous les documents qui doivent être tenus à la disposition des actionnaires dans le cadre de l'Assemblée Générale seront disponibles, au siège social de la Société, situé au 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e.

Les documents pourront également être consultés sur le site internet de la Société www.publicisgroupe.com, rubrique Assemblée Générale, au plus tard à compter du vingt-et-unième jour précédant ladite Assemblée, soit le **mercredi 6 mai 2026**.

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

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

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour devront être adressées à l'attention du Président du Conseil d'Administration et ce, de préférence par voie électronique à l'adresse investor-relations@publicisgroupe.com, et le cas échéant, par lettre recommandée avec accusé de réception, au siège social de la Société, situé au 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e, et doivent parvenir à la Société au plus tard le vingt-cinquième jour précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le samedi 2 mai 2026**.

Les demandes doivent être accompagnées :

- **du point à mettre à l'ordre du jour** ainsi que sa motivation,
- **du texte du projet** de résolution, qui peut être assorti d'un bref exposé des motifs,
- d'une **attestation d'inscription en compte** qui justifie de la possession ou de la représentation par les auteurs de la demande de la fraction du capital exigée par l'article R. 225-71 du Code de commerce.

En outre, l'examen par l'Assemblée Générale des points ou des projets de résolutions déposés est subordonné à la transmission, par les auteurs, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription comptable des titres dans les mêmes comptes au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le mercredi 20 mai 2026 à zéro heure, heure de Paris**.

Les points et le texte des projets de résolutions dont l'inscription aura été demandée par les actionnaires seront publiés sur le site internet de la Société www.publicisgroupe.com, à la rubrique Assemblée Générale.

5. DÉPÔT DE QUESTIONS ÉCRITES

Tout actionnaire peut poser des questions écrites à la Société.

Ces questions doivent être adressées à l'attention du Président du Conseil d'Administration, et ce de préférence, par voie électronique à l'adresse suivante investor-relations@publicisgroupe.com, et le cas échéant, par lettre recommandée avec accusé de réception, au siège social de la Société, situé au 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e, au plus tard le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit **au plus tard le vendredi 22 mai 2026 à zéro heure, heure de Paris**.

Elles doivent être accompagnées d'une **attestation d'inscription en compte**.

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

Il est précisé que seules les questions écrites précitées pourront être adressées à la Société ; toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.



ORDRE
DU JOUR

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE MIXTE
DU 27 MAI 2026

**RELEVANT DE LA COMPÉTENCE
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE :**

- 1) Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2025 (1^{re} résolution) ;
- 2) Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025 (2^e résolution) ;
- 3) Affectation du résultat de l'exercice 2025 et fixation du dividende (3^e résolution) ;
- 4) Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce (4^e résolution) ;
- 5) Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Tidjane Thiam (5^e résolution) ;
- 6) Nomination de Monsieur Benjamin Badinter en qualité d'Administrateur (6^e résolution) ;
- 7) Approbation des informations sur les rémunérations des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour l'exercice 2025 (7^e résolution) ;
- 8) Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président-Directeur Général (8^e résolution) ;
- 9) Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2026 (9^e résolution) ;
- 10) Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026 (10^e résolution) ;
- 11) Autorisation à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (11^e résolution) ;

**RELEVANT DE LA COMPÉTENCE
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE :**

- 12) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 (12^e résolution) ;
- 13) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (13^e résolution) ;
- 14) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (14^e résolution) ;
- 15) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 douzième à quatorzième résolutions soumises à la présente Assemblée (15^e résolution) ;
- 16) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 (16^e résolution) ;
- 17) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 (17^e résolution) ;

18) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 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 (18^e résolution) ;


19) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit 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, au profit d'une ou plusieurs personne(s) nommément désignée(s) (19^e résolution) ;

20) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de 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 (20^e résolution) ;

21) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de 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 (21^e résolution) ;

**RELEVANT DE LA COMPÉTENCE
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE :**

- 22) Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (22^e résolution).



OBJECTIFS
ET TEXTE
DES RÉOLUTIONS

La présente section comprend le rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale sous forme d'exposé des motifs, accompagné du texte desdits projets de résolutions.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE 2025, AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET FIXATION DU DIVIDENDE (1^{re}, 2^e ET 3^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux (**première résolution**) et consolidés (**deuxième résolution**) de Publicis Groupe SA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils vous auront été présentés.

Les comptes sociaux de la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 font ressortir un bénéfice net de **1 045 843 188,06 euros**. Les comptes consolidés font ressortir un résultat net part du Groupe de **1 653 millions d'euros**.

Les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux comptes ainsi que l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2025, sont détaillés dans le document d'enregistrement universel 2025 aux chapitres 5, 6 et 7.

Par la **troisième résolution**, il vous est proposé d'affecter le résultat de l'exercice 2025 et d'approuver la **distribution d'un dividende, versé intégralement en numéraire, de 3,75 euros par action, contre 3,60 euros par action au titre de l'exercice précédent**. Il correspond à un **taux de distribution de 50,1%** du bénéfice net courant dilué par action, et une augmentation de **4,2%** par rapport à l'exercice précédent.

La date de détachement du dividende interviendra le 1^{er} juillet 2026 et le dividende sera mis en paiement le 3 juillet 2026. Le traitement fiscal réservé au versement du dividende est précisé au sein de la troisième résolution.

● PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2025, faisant apparaître un bénéfice net de **1 045 843 188,06 euros**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

● DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2025, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de **1 653 millions d'euros**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

● TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice 2025 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 Conseil d'Administration, d'affecter

le bénéfice distribuable qui, compte tenu :

● du bénéfice de l'exercice 2025 de	1 045 843 188,06 euros
● de la dotation à la réserve légale ^(a)	—
● du report à nouveau créateur antérieur de	1 003 789 132,29 euros
s'élève à	2 049 632 320,35 euros

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

● à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de **3,75 euros** et d'un nombre d'actions de **254 311 860**, chiffre incluant les actions propres arrêté au 31 décembre 2025), soit **953 669 475,00 euros**

Le dividende est fixé à **3,75 euros** pour chacune des actions ouvrant droit au dividende et sera payable en numéraire. La date de détachement du dividende interviendra le **1^{er} juillet 2026** et le dividende sera mis en paiement le **3 juillet 2026**.

Il est précisé que le montant total de la distribution est calculé sur la base du nombre total d'actions au 31 décembre 2025 et sera ajusté en fonction du nombre d'actions ouvrant droit à dividende à 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 sur la base du dividende effectivement mis en paiement, étant rappelé que le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de détachement du dividende sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire ou au barème progressif, sur option du contribuable.

En l'absence d'option du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le dividende fait l'objet au moment de son versement de prélèvements sociaux de 18,6 %, et d'un prélèvement forfaitaire non libératoire de 12,8 %. Ce prélèvement est réalisé à la source et calculé sur le montant brut du dividende.

Dans l'hypothèse d'une option globale et irrévocable du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, ce dividende est intégralement éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

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

Exercice	2022	2023	2024
Dividende unitaire	2,90 euros	3,40 euros	3,60 euros
Dividende total	737 504 394 euros	864 660 324 euros	915 522 696 euros
dont dividende unitaire éligible à l'abattement de 40 %	0,14 euro	3,19 euros	3,60 euros
dont dividende total éligible à l'abattement de 40 %	36 649 678 euros	810 870 176 euros	915 522 696 euros
dont dividende unitaire non éligible à l'abattement de 40 %*	2,76 euros	0,21 euro	-
dont dividende total non éligible à l'abattement de 40 %*	700 854 716 euros	53 790 147,85 euros	-

* Distribution constitutive d'un remboursement d'apport exonéré en application de l'article 112 1° du Code général des impôts.

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES (4^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **quatrième résolution**, il vous est demandé de prendre acte des conclusions du rapport spécial des Commissaires aux comptes qui ne fait mention **d'aucune nouvelle convention réglementée**, au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce, conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées est inclus dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, section 3.4.

● QUATRIÈME RÉSOLUTION

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 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, prend acte des conclusions de ce rapport qui ne fait mention d'aucune convention nouvelle intervenue entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce et conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (5^e À 6^e RÉSOLUTIONS)

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de nomination, vous propose de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Tidjane Thiam arrivant à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale (cinquième résolution) et de nommer Monsieur Benjamin Badinter en qualité d'Administrateur (sixième résolution).

Le Conseil d'Administration et le Comité de nomination se sont assurés de la disponibilité des membres proposés au renouvellement ou à la nomination pour participer de manière assidue aux travaux du Conseil d'Administration.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026, sous réserve de l'approbation des actionnaires, le Conseil d'Administration

serait composé de 13 membres, dont 2 Administrateurs représentant les salariés. Il conserverait un équilibre en termes de parité, avec 45 % de femmes et 55 % d'hommes, ainsi qu'une forte diversité de profils et d'expériences avec un taux de 64 % de membres de nationalité autre que française. Le taux d'indépendance s'établirait ponctuellement à 45,45 %, un niveau légèrement inférieur au seuil recommandé par le Code Afep-Medef. Le Conseil d'Administration, avec l'appui du Comité de nomination, pleinement mobilisé sur ce sujet, poursuit activement les démarches engagées dès la fin 2024 afin de renforcer l'indépendance et l'expertise du Conseil.

Pour plus d'information, les évolutions dans la composition du Conseil sont détaillées dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, section 3.1.2.9.

RENOUVELLEMENT DE MONSIEUR TIDJANE THIAM EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR (5^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Tidjane Thiam, membre indépendant, arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026. Par la **cinquième résolution**, il vous est proposé de **renouveler son mandat pour une durée de 4 années**, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

Monsieur Tidjane Thiam apporte au Conseil une expertise reconnue en matière financière, de gouvernance et de gestion des risques, acquise au cours d'un parcours international de tout premier plan, tant dans le secteur privé que public. Il dispose d'une solide expérience dans le développement et la conduite de grands projets ayant contribué de manière positive à l'économie et à la société, ainsi que d'une connaissance approfondie des marchés asiatiques et africains.

Son expérience au sein de grandes institutions financières et d'organisations internationales constitue un atout majeur pour le Conseil, notamment dans l'appréciation des enjeux stratégiques et des décisions d'investissement du Groupe, auxquelles il a su apporter une contribution précieuse par la qualité de son analyse et son jugement dans la conduite des opérations.

Le renouvellement de son mandat permettrait de continuer à bénéficier de son expertise et de son point de vue essentiel aux travaux du Conseil, contribuant ainsi à la pérennité et à la qualité de la gouvernance du Groupe.

Vous trouverez la fiche de présentation de Monsieur Tidjane Thiam en page 34 de la présente brochure.

● CINQUIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Tidjane Thiam

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, constatant que ce mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Tidjane Thiam pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

NOMINATION DE MONSIEUR BENJAMIN BADINTER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR (6^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

La proposition de nomination de Monsieur Benjamin Badinter, en qualité d'Administrateur, fait suite au choix de Monsieur Simon Badinter de ne pas demander le renouvellement de son mandat qui prendra donc fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2026. Le Conseil d'Administration exprime ses remerciements chaleureux à Monsieur Simon Badinter pour son engagement constant ainsi que pour sa contribution exceptionnelle au développement et à la gouvernance du groupe Publicis pendant ces 26 dernières années.

Ainsi, par la **sixième résolution**, il vous est proposé de **nommer Monsieur Benjamin Badinter en qualité d'Administrateur pour une durée de quatre années**, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2029.

La proposition de nomination de Monsieur Benjamin Badinter, fils de Madame Élisabeth Badinter, s'inscrit dans une logique de continuité de la gouvernance du Groupe, visant à préserver l'ancrage des valeurs fondatrices du Groupe dans l'intérêt des collaborateurs, des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes. Il dispose, par ailleurs, d'une très forte expérience dans le secteur de la publicité et des médias, ainsi que d'une connaissance approfondie du Groupe en sa qualité de Président du Conseil d'Administration de Métrobus. Depuis 2002, il dirige Mediavision, régie leader en France sur le marché du cinéma publicitaire.

Vous trouverez la fiche de présentation de Monsieur Benjamin Badinter en page 41 de la présente brochure.

● SIXIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Monsieur Benjamin Badinter en qualité d'Administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer, avec effet à l'issue de la présente Assemblée, Monsieur Benjamin Badinter, en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2029.

Monsieur Benjamin Badinter a fait savoir qu'il acceptait cette nomination et qu'il n'exerçait aucune fonction, ni n'était frappé d'aucune mesure, susceptibles de lui en interdire l'exercice.

INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX, MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 22-10-9 I DU CODE DE COMMERCE (VOTE EX POST GLOBAL) (7^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il vous est proposé, **par la septième résolution**, d'approuver **le rapport sur les rémunérations**

comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, relatives aux éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de ce même exercice aux mandataires sociaux.

L'ensemble de ces informations figure dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, sections 3.2.2.2, 3.2.3.2 et 3.2.5.3.

● SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des informations sur les rémunérations des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour l'exercice 2025

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. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce qui y sont présentées, telles qu'elles figurent dans le document d'enregistrement universel 2025 (Chapitre 3, sections 3.2.2.2 - Rémunérations versées ou attribuées en 2025 aux Administrateurs, 3.2.3.2 - Rémunérations versées ou attribuées en 2025 au Président-Directeur Général et 3.2.5.3 - Les ratios de rémunération).

APPROBATION DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE (VOTE EX POST INDIVIDUEL) (8^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est proposé, par la **huitième résolution** d'approuver **la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président-Directeur Général**.

Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués à Monsieur Arthur Sadoun, en conformité avec la politique

de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025.

L'ensemble de ces informations figure dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, section 3.2.3.2.

● HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président-Directeur Général

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. 225-37 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Arthur Sadoun, Président-Directeur Général, qui y sont présentés, tels qu'ils figurent dans le document d'enregistrement universel 2025 (Chapitre 3, section 3.2.3.2 - Rémunérations versées ou attribuées en 2025 au Président-Directeur Général).

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2026 (VOTE EX ANTE) (9^e ET 10^e RÉSOLUTIONS)

OBJECTIF

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver **la politique de rémunération du Président-Directeur Général (neuvième résolution)** ainsi que **la politique de rémunération des Administrateurs (dixième résolution) au titre de l'exercice 2026**.

La politique de rémunération 2026 des mandataires sociaux a été arrêtée par le Conseil d'Administration, sur avis du Comité de rémunération. Elle est conforme à l'intérêt social de Publicis Groupe SA, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

La politique est présentée et expliquée en détail dans le document d'enregistrement universel 2025, chapitre 3, section 3.2.2.1 pour les Administrateurs et section 3.2.3.1 pour le Président-Directeur Général.

● NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2026

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. 225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2026, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2025 (Chapitre 3, section 3.2.3.1 - Politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général).

● DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026

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. 225-37 du Code de commerce, décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application des articles L. 22-10-8 II et L. 225-45 du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs, au titre de l'exercice 2026, telle que présentée dans le document d'enregistrement universel 2025 (Chapitre 3, section 3.2.2.1 - Politique de rémunération applicable aux Administrateurs).

AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE DURÉE DE 18 MOIS POUR PERMETTRE À LA SOCIÉTÉ D'INTERVENIR SUR SES PROPRES ACTIONS (11^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Il vous est proposé, par la **onzième résolution**, de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration lui permettant de poursuivre sa politique de rachat d'actions de la Société avec les caractéristiques suivantes :

- **Durée de validité de l'autorisation** : 18 mois ;
- **Nombre d'actions** : 10 % des actions composant le capital social de la Société ;
- **Prix unitaire maximal** : 130 euros ;
- **Enveloppe globale maximale** : 3 306 054 180 euros ;
- Pas de rachat d'actions en période d'offre publique.

Cette autorisation aurait notamment pour objectifs :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe ;
- la remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, à l'attribution d'actions de la Société ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission ou apport ;
- la liquidité et l'animation de l'action Publicis Groupe SA ;
- l'annulation par voie de réduction du capital social.

Les objectifs du programme de rachat sont détaillés au sein de la onzième résolution ainsi que dans le descriptif du programme de rachat figurant au sein du document d'enregistrement universel 2025, chapitre 8, section 8.3.3.

● ONZIÈME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'Administration, 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 Conseil d'Administration

et statuant conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue de :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne d'entreprise ou de plans d'épargne interentreprise, dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, ou de tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière donnant droit à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA 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 27 mai 2025 dans la dix-huitième résolution.

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

La Société pourra, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement,

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

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

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

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

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à cent trente (130) euros hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas

applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, 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 trois milliards trois cent six millions cinquante-quatre mille cent quatre-vingts euros (3 306 054 180 euros).

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, 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 27 mai 2025, par le vote de sa dix-septième résolution.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

APPROBATION DES DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES (12^e À 21^e RÉSOLUTIONS)

Il vous est proposé d'approuver les douzièmes à vingt-et-unième résolutions, visant à renouveler les délégations de compétence en matière financière consenties au Conseil d'Administration, qui arriveront à échéance en 2026.

L'objectif de ces résolutions est de permettre au Conseil d'Administration d'agir afin de donner à la Société les moyens financiers pour poursuivre sa stratégie de développement, de renforcer ses fonds propres et d'utiliser, le moment venu, les instruments financiers à émettre en fonction de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisations financières données au Conseil d'Administration est disponible en page 46 de la présente brochure. Ce tableau rappelle l'ensemble des délégations en cours de validité et présente l'utilisation qui en a été faite par le Conseil au cours de l'exercice écoulé.

Dans tous les cas, le Conseil d'Administration ne pourra mettre en œuvre ces délégations financières que dans la stricte limite des plafonds détaillés ci-contre, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Vous trouverez le rapport des Commissaires aux comptes relatif à chacune de ces résolutions sur le site internet de Publicis Groupe, à la rubrique Assemblée Générale :

<https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/actionnaires/assemblee-generale>.

Tableau récapitulatif des plafonds des délégations de compétence en matière d'augmentation de capital :

	NATURE DE LA DÉLÉGATION	RÉSOLUTION(S)
<p>Plafond global : 30 millions d'euros</p> <p>Sous-plafond sans DPS : 10 millions d'euros</p> <p>Sous-plafond actionnariat salarié : 2,8 millions d'euros</p>	Augmentation de capital avec DPS	12*
	Emission par offres au public autres que par placements privés	13*
	Placements privés	14*
	Option de sur-allocation (« Green Shoe »)	15*
	Offre publique d'échange	17*
	Rémunération d'apports en nature hors offre publique d'échange	18*
	Augmentation de capital réservée à une ou plusieurs personne(s) désignée(s) nommément	19*
	Augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise	20
	Augmentation de capital dans le cadre de plans d'actionnariat salarié	21
	Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	16*
Plafond pour les émissions de titres de créances : 1 200 millions d'euros		12, 13, 14, 17, 18, 19

* Sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, ces résolutions ne pourront pas être utilisées à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL, AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR L'ÉMISSION DE TITRES FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL (12^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **douzième résolution**, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation accordée au Conseil d'Administration en 2024, afin de lui permettre, le cas échéant, **d'augmenter le capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires**. Cette délégation porte sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales.

Le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à **30 millions d'euros** (identique au montant autorisé en 2024). **Ce plafond de 30 millions d'euros est un montant global sur lequel s'imputeront toutes les augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la présente résolution ainsi que des treizième à vingt-et-unième résolutions présentées ci-dessous.**

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance pouvant être émises, en vertu de cette délégation est fixé à **1 200 millions d'euros** (identique à 2024) à la date de décision d'émission. **Ce plafond de 1 200 millions d'euros est un montant global sur lequel s'imputeront toutes les émissions de titres de créance qui seraient réalisées en vertu de la présente résolution ainsi que des treizième, quatorzième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions présentées ci-dessous.**

● DOUZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134, des articles L. 228-91 et suivants et de l'article L. 22-10-49 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, 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, avec ou sans prime, 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 en espèces, par compensation de créances, et/ou par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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

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

- 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 treizième à vingt-et-unième résolutions soumises à la présente Assemblée, 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 ;
- 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 treizième, quatorzième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

4) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

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

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

auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

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

7) décide que le Conseil d'Administration 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 de compétence et, notamment, pour :

- décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- 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 de 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 ou 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 autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes

nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;

- d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

8) prend acte que cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2024, par le vote de sa seizième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR L'ÉMISSION DE TITRES FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR OFFRES AU PUBLIC AUTRES QUE CELLES VISÉES AU 1^o DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (13^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **treizième résolution**, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en 2024, à l'effet **d'augmenter le capital par offres au public, autres que celles visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placements privés couverts par la quatorzième résolution)**, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou d'une de ses filiales, suivant le cas (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance).

Dans le cadre de cette résolution, il vous est ainsi demandé de supprimer le droit préférentiel de souscription. En effet, selon les conditions de marché, les investisseurs concernés par l'émission et le type de titres émis, il peut être préférable, voire nécessaire, de supprimer le droit préférentiel de souscription, pour réaliser une opération dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations

constitue une condition essentielle de leur réussite. Le Conseil d'Administration pourra toutefois décider de conférer un délai de priorité de souscription en application de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, imputable sur le plafond global de 30 millions d'euros, ne pourra pas être supérieur à 10 millions d'euros (plafond commun aux opérations sans droit préférentiel de souscription), comme indiqué dans le tableau en page 62.

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 en page 62.

Tout en tenant compte des évolutions introduites par la loi Attractivité du 13 juin 2024, il vous est proposé de reconduire les modalités de fixation du prix d'émission qui étaient prévues par l'ancienne résolution d'augmentation de capital « à prix libre » adoptée en 2024 (20^e résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024) qui ne sera pas renouvelée car devenue sans objet.

Ainsi, et afin de pouvoir réaliser les opérations dans les meilleures conditions selon les contraintes de marché existantes, le Conseil d'Administration pourra fixer librement le prix d'émission en cas d'usage de la délégation conformément au premier alinéa de l'article L. 22-10-52 du Code de commerce, à condition qu'il soit au moins égal à la valeur la moins élevée entre :

- (i) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission, ou
- (ii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix d'émission, ou encore

(iii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les trois cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

● TREIZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 au 1^o de 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 Conseil d'Administration 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 Conseil d'Administration, 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 au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à titre onéreux ou gratuit, avec ou sans prime, 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 en espèces, par compensation de créances, et/ou par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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

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

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

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à dix millions (10 000 000) 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 des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des quatorzième, quinzième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée est fixé à dix millions (10 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la douzième 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 douzième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

5) décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration 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) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, sa compétence pour fixer librement le prix d'émission dans les limites suivantes :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal à la valeur la moins élevée entre : (i) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission, ou (ii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix d'émission, ou encore (iii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les trois cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %, 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) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la délégation prévue à l'alinéa précédent, il établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;

9) 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 quatorzième résolution soumise à la présente Assemblée ;

10) décide que le Conseil d'Administration 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 ;

11) décide que le Conseil d'Administration 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 de compétence et, notamment, pour :

- décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- 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 ou 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 autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- 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 ;

12) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration 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 ;

13) 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 29 mai 2024, par le vote de sa dix-septième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR L'ÉMISSION DE TITRES FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR OFFRES AU PUBLIC VISÉES AU 1^o DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (14^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **quatorzième résolution**, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en 2024 afin **d'augmenter le capital, dans le cadre d'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 d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiat ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou d'une de ses filiales, suivant le cas (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance).

Cette délégation serait consentie dans la limite des plafonds figurant dans le tableau en page 62.

Cette délégation, pour laquelle il vous est demandé de supprimer le droit préférentiel de souscription, permettra d'optimiser l'accès aux capitaux pour la Société et de bénéficier de meilleures conditions de marché, ce mode de financement étant plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par d'autres formes d'offres au public telles que prévues par la treizième résolution.

En cas d'utilisation de cette délégation, le prix d'émission serait fixé par le Conseil d'Administration dans les mêmes conditions que celles prévues par la treizième résolution.

● QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 au 1^o de 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 Conseil d'Administration 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 du 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier :

1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par une offre visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à titre onéreux ou gratuit, avec ou sans prime, 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 en espèces, par compensation de créances, et/ou par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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

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

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

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, est fixé à dix millions (10 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal de dix millions (10 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la treizième 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 douzième 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 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 douzième résolution

soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration selon le cas conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

5) décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration 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) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément à l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, sa compétence pour fixer librement le prix d'émission dans les limites suivantes :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal à la valeur la moins élevée entre : (i) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix d'émission, ou (ii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix d'émission, ou encore (iii) le cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les trois cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %, 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) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la délégation prévue à l'alinéa précédent, il établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire ;

9) 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 treizième résolution soumise à la présente Assemblée ;

10) décide que le Conseil d'Administration 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 ;

11) décide que le Conseil d'Administration 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 de compétence et, notamment, pour :

- décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- 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 ou 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, 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 autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- 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 ;

12) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration 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 ;

13) 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 29 mai 2024, par le vote de sa dix-huitième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC OU SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DANS LA LIMITE DE 15 % DE L'ÉMISSION INITIALE, RÉALISÉE EN APPLICATION DES 12^e À 14^e RÉSOLUTIONS (15^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

La **quinzième résolution** vise à reconduire, pour une durée 26 mois, la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en 2024, pour lui permettre de **répondre à une demande excédentaire dans le cadre des augmentations de capital décidées en application des douzième à quatorzième résolutions (« Green Shoe »)**, dans un délai maximal de trente jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'imputera sur le montant des plafonds prévus par la résolution en vertu de laquelle est réalisée l'émission initiale, conformément aux plafonds présentés dans le tableau en page 62.

Les nouvelles actions émises dans ce cadre le seraient au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.

● QUINZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 douzième à quatorzième 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 Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, 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 douzième à quatorzième 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 de compétence s'imputera sur le montant des plafonds prévus par la résolution en vertu de laquelle est réalisée l'émission initiale ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder aux dites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3) décide que le Conseil d'Administration 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 29 mai 2024, par le vote de sa dix-neuvième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, OU PRIMES (16^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **seizième résolution**, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en 2024, lui permettant **d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes, c'est à dire sans solliciter de nouveaux apports financiers auprès des actionnaires.**

Cette opération pourrait prendre la forme de l'émission de nouvelles actions ou de l'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, dans les limites prévues par les plafonds figurant dans le tableau en page 62.

● SEIZIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 Conseil d'Administration, statuant dans le cadre des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, par

incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités ;

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

3) décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation de compétence 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 douzième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

4) confère au Conseil d'Administration, 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 de compétence 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, 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 autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

5) décide que le Conseil d'Administration 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 29 mai 2024, par le vote de sa vingt-et-unième résolution ;

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ (17^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **dix-septième résolution**, il vous est proposé de renouveler, pour une durée de 26 mois, la délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en 2024, lui permettant, si nécessaire, **d'émettre des titres donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer les titres apportés lors d'une offre publique d'échange initiée par la Société en France ou à l'étranger**, dans la limite des plafonds indiqués dans le tableau en page 62.

Cette délégation a pour finalité de permettre à la Société de réaliser, le cas échéant, des opérations de croissance externe par voie d'offre publique d'échange, en finançant tout ou partie de l'acquisition d'une autre société par un échange de titres, **sans impact sur la trésorerie du Groupe**.

● DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

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

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

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation

est fixé à dix millions (10 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal de dix millions (10 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la treizième 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 douzième 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 ou autres droits 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 douzième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

5) décide que le Conseil d'Administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de

la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;

6) confère au Conseil d'Administration, 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 de compétence, et notamment :

- décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange ;
- 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 modalités 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 ou faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- 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 29 mai 2024, par le vote de sa vingt-deuxième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN VUE DE RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE À LA SOCIÉTÉ, HORS LE CAS D'UNE OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ (18^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Par la **dix-huitième résolution**, il vous est proposé de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration en 2024 pour décider, **l'émission de titres financiers donnant accès au capital de la Société (ou de l'une de ses filiales directes ou indirectes), avec suppression du droit préférentiel de souscription, afin de rémunérer des apports en nature faits à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange.**

Cette délégation a pour objet de donner à la Société la flexibilité nécessaire pour réaliser des opérations de croissance externe en payant tout ou partie de ces acquisitions en titres.

Cette délégation serait consentie dans la limite des plafonds figurant dans le tableau en page 62.

● DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, 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 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 Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129 et L. 225-129-2, et des articles L. 22-10-53 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, 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 à titre onéreux ou gratuit, avec ou sans prime, 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 valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

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

- 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 dix millions (10 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la treizième 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 douzième 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 ;

- 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 douzième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

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

4) décide que le Conseil d'Administration 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, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- imputer tous frais, charges, droits et honoraires occasionnés par toute augmentation du capital sur les primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- constater la réalisation de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et notamment conclure toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

5) décide que le Conseil d'Administration 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 29 mai 2024, par le vote de sa vingt-troisième résolution.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE POUR AUGMENTER LE CAPITAL, SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR L'ÉMISSION DE TITRES FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU PROFIT D'UNE OU PLUSIEURS PERSONNE(S) NOMMÉMENT DÉSIGNÉE(S) (19^e RÉSOLUTION)

OBJECTIF

Il vous est proposé, par la **dix-neuvième résolution**, de donner délégation de compétence, pour une durée de 18 mois, au Conseil d'Administration, afin de lui permettre **d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit d'une ou plusieurs personne(s) dénommée(s) qui serai(en)t désignée(s) ultérieurement par le Conseil d'Administration.**

Cette faculté résulte de la Loi Attractivité du 13 juin 2024, récemment complétée par le décret n° 2025-1198 du 11 décembre 2025, et vise à **permettre au Conseil d'Administration, le cas échéant, de saisir et de négocier dans les meilleures conditions des opportunités utiles au développement du Groupe.**

Le prix d'émission des actions émises dans le cadre de la délégation sera fixé par le Conseil d'Administration, conformément à la réglementation en vigueur à la date où il sera fait usage de la présente délégation. À ce jour, en application du décret n° 2025-1198 précité, le prix d'émission serait au moins égal au cours de clôture de la dernière séance de bourse précédant la décision du Conseil d'Administration de faire usage de la délégation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.

Cette délégation serait consentie dans la limite des plafonds figurant dans le tableau en page 62.

● DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit 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, au profit d'une ou plusieurs personne(s) nommément désignée(s)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément notamment aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 22-10-52-1 du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée, pour

décider l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission 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), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée en espèces, par compensation de créances et/ou par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

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 de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et autres valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution, en faveur d'une ou plusieurs personnes nommément désignées ; étant précisé que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs afin de désigner la ou les personne(s) au profit de la(les)quelle(s) l'émission sera réservée ;

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

- 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 dix millions (10 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la treizième 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 douzième 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 ;

- 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 douzième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. Ce montant sera majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair et est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce ;

4) prend acte du fait que la présente délégation emporte au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

5) décide, conformément à l'article L. 22-10-52-1 alinéa 3 du Code de commerce, que :

- le prix d'émission des actions émises directement sera fixé par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation en

vigueur à la date où il sera fait usage de la présente délégation (à ce jour, au moins égal au cours de clôture de la dernière séance de bourse précédant la décision du Conseil d'Administration de faire usage de la présente délégation, éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %) 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 et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels 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 émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

6) décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser les facultés prévues par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, dans l'ordre qu'il déterminera ;

7) décide que le Conseil d'Administration 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 ;

8) décide que le Conseil d'Administration 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 de compétence et, notamment, pour :

- décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- désigner la ou les personne(s) au profit de laquelle ou desquelles l'émission est réservée et le nombre de titres à souscrire par chacune d'elle(s) ;
- fixer les conditions et modalités des augmentations de capital

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

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

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

- déterminer le mode de libération des actions ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant

accès au capital 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'augmentation de capital ;

- 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 titres émis ou à émettre ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 aux actionnaires, 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 titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- 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 ;

9) prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée par la présente résolution, le Conseil d'Administration 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.

DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET DE PROCÉDER À UNE OU PLUSIEURS AUGMENTATION(S) DE CAPITAL, AU PROFIT DES ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE (20^e RÉSOLUTION) OU DE CERTAINES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES (21^e RÉSOLUTION), AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

OBJECTIF

Il vous est proposé, par les **vingtième et vingt-et-unième résolutions**, de donner délégation de compétence au Conseil d'Administration, afin de lui permettre **d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit :**

- **des adhérents à un ou plusieurs plan(s) d'épargne d'entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères du Groupe, pour une durée de 26 mois (vingtième résolution) ;**
- **des catégories de bénéficiaires qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la vingtième résolution ci-dessus**, dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat salarié, pour une durée de 18 mois **(vingt-et-unième résolution).**

La **vingt-et-unième résolution** a pour objectif de permettre aux salariés et mandataires sociaux, situés dans certains pays où il n'est pas possible pour des raisons locales (réglementaires, fiscales ou autres) de déployer une offre d'actions via un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), de bénéficier de formules d'actionnariat équivalentes ou aussi proches que possible, en termes de profil économique, à celles qui seraient offertes aux autres salariés et mandataires sociaux du groupe Publicis.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital pouvant être réalisées dans le cadre des deux délégations est de **2,8 millions d'euros**. Ce plafond s'imputera sur le plafond global de **30 millions d'euros**.

Si le Conseil d'Administration décidait de procéder à une ou plusieurs augmentation(s) de capital en application de ces délégations, le prix de souscription serait fixé conformément aux modalités prévues par la résolution, sur la base d'une décote maximale de principe de 30 % appliquée à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur les vingt dernières séances de bourse précédant la décision, le Conseil pouvant, s'il le juge opportun, réduire ou supprimer cette décote.

● VINGTIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de 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 Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail et des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138, L. 225-138-1, L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, 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 l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par l'émission à titre onéreux ou gratuit, avec ou sans prime, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières

régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 ou L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, réservée aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail. La présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier.

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

2) décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (appréciée au jour de la décision du Conseil d'Administration, ou 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-et-unième 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 douzième 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 Conseil d'Administration (ou de 40 % lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans), ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;

4) décide que, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Conseil d'Administration 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, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pas pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11, L. 3332-12, L. 3332-13 et L. 3332-19 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'Administration dans les conditions fixées par la réglementation applicable ;

5) décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation ;

6) décide également que, dans les cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure ;

7) autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise visés au titre de la présente délégation s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2) ci-avant ;

8) décide que le Conseil d'Administration 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 de compétence et, notamment, pour :

- décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- 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 autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
- 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) 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 2025, par le vote de sa vingtième résolution.

● VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration, pour une durée de dix-huit mois, à l'effet de 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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du

Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée, 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, avec ou sans prime, 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 vingtième 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 douzième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessous le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution, laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

a) des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, des sociétés du Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; et/ou

b) des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) ou autres entités françaises ou étrangères, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ; et/ou

c) tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe.

Il est précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier.

4) décide que le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration 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 Conseil d'Administration, ou de son délégué, 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 (vingtième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;

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

6) décide que le Conseil d'Administration 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 de compétence, et notamment aux fins de :

- décider l'émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou de l'une de ses filiales ;
- fixer la date, le montant des émissions et le prix d'émission des actions nouvelles à émettre ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris les délais, les conditions de souscription, la date de jouissance, même rétroactive et le mode de libération desdites actions ;
- arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription ;

- imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, 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 autres droits donnant accès au capital de la Société, notamment s'agissant des bénéficiaires d'option de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

- 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) 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 2025, par le vote de sa vingt-et-unième résolution.

RÉSOLUTION RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

POUVOIRS POUR LES FORMALITÉS (22^e RÉSOLUTION)

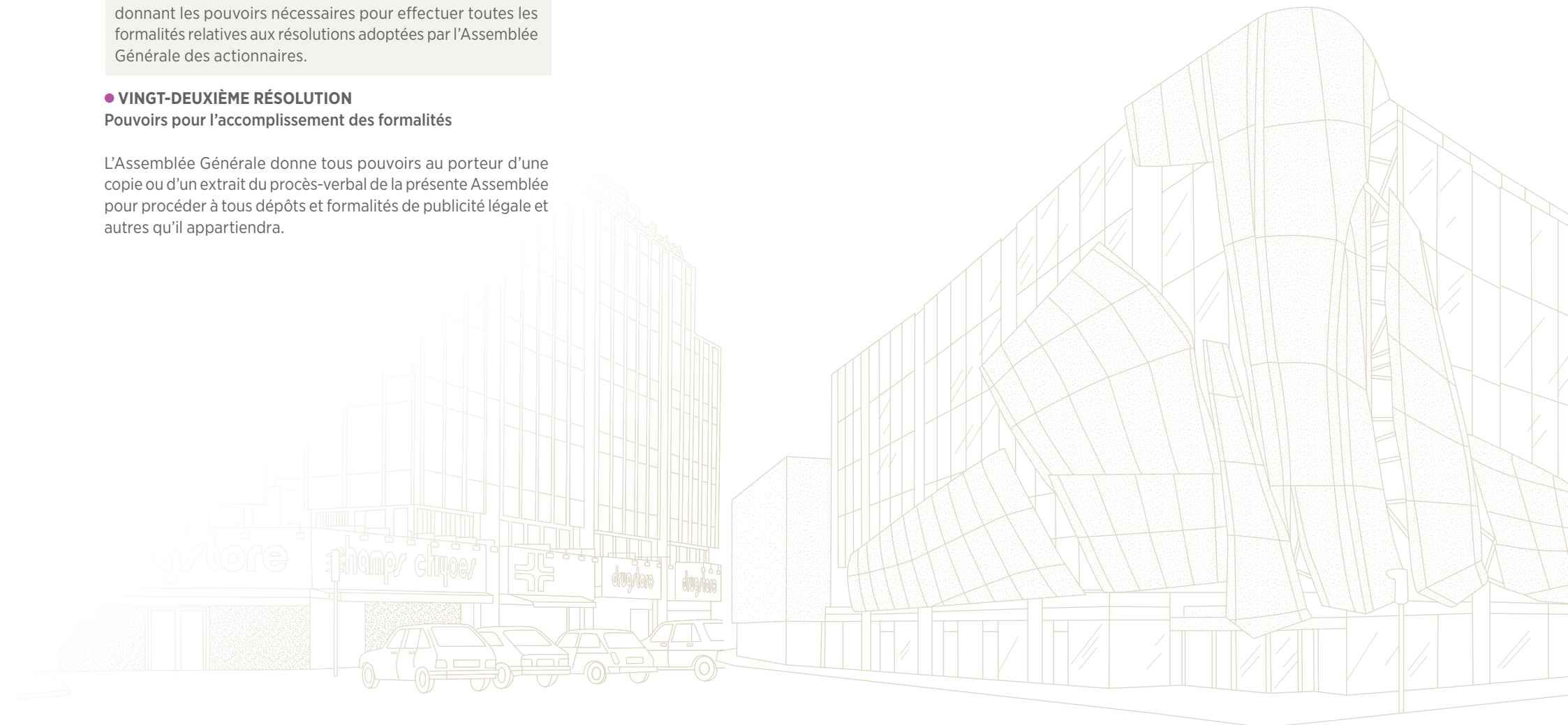
OBJECTIF

La **vingt-deuxième résolution** est la résolution usuelle donnant les pouvoirs nécessaires pour effectuer toutes les formalités relatives aux résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires.

● VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour procéder à tous dépôts et formalités de publicité légale et autres qu'il appartiendra.





ACTIONNAIRES AU NOMINATIF

ÉVOLUTION DES MODALITÉS DE CONVOCATION :
PASSEZ À LA *E-CONVOCATION*,
C'EST SIMPLE, SÉCURISÉ ET ÉCOLOGIQUE !

Le décret n°2026-94 du 13 février 2026, relatif à la modernisation des modalités de communication avec les actionnaires, prévoit qu'à compter du 1^{er} juillet 2026 les actionnaires au nominatif seront par principe convoqués aux assemblées générales par courrier électronique (« *e-convocation* »).

Pour que cela soit possible, **la transmission d'une adresse mail valide est essentielle**.
À défaut, vous continuerez de recevoir une convocation par voie postale dans les formes et délais prévus par la loi.

Nous vous invitons dès maintenant à mettre à jour vos informations sur votre espace actionnaire :

Vous êtes...	<p>actionnaire au nominatif pur</p> <ol style="list-style-type: none">1. Connectez-vous sur le site : https://www.investors.uptevia.com.2. Identifiez-vous en utilisant vos identifiant et mot de passe habituels.3. Renseignez ou mettez à jour votre adresse électronique dans la rubrique « Mon profil » en cliquant sur « Données personnelles » puis « Données du contact ».4. Rendez-vous ensuite sur « Mes paramètres » et cliquez sur la rubrique « <i>e-convocation</i> » afin d'opter pour cette offre.5. Cochez la case « Convocations aux assemblées générales », puis validez.
	<p>actionnaire au nominatif administré</p> <p>Vous devez vous rapprocher de votre banque et demander la transmission de votre adresse électronique à Uptevia.</p>



DEMANDE D'ENVOI DE DOCUMENTS ET RENSEIGNEMENTS ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 27 MAI 2026

Conformément au décret n° 2026-94 du 13 février 2026 relatif à la modernisation des modalités de communication avec les actionnaires, les documents visés à l'article R. 225-83 du Code de commerce ne seront pas envoyés par voie postale dès lors qu'ils sont mis en ligne sur le site internet de la Société.

www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/actionnaires/assemblee-generale

Je soussigné(e) : Monsieur Madame

Nom Prénom(s)

Adresse

Code postal Ville

Pays propriétaire deactions ⁽¹⁾

souhaite recevoir à l'adresse ci-dessus en vue de l'Assemblée Générale les documents et renseignements visés par l'article R. 225-83 du Code de commerce, à l'exception de ceux qui sont en ligne sur le site internet de Publicis Groupe.

À le / / 2026

Signature :

À retourner à :

Publicis Groupe, Service Relations Investisseurs, 133 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France

(1) Les actionnaires dont les titres sont inscrits au porteur devront joindre à la demande une attestation d'inscription en compte délivrée par leur intermédiaire financier.

Société Anonyme à Conseil d'Administration au capital de 101 724 744 €
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France
542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z, Tél. + 33 (0)1 44 43 70 00





**Publicis
Consultants**

Création : Publicis Consultants

Crédits photos : Couverture et pages intérieures : Maelle Hupe - Assistante Directrice Artistique, Publicis Conseil - **Infographies :** Artpresse

« Un lion n'abandonne jamais » Publicis Conseil : Global CEO/CCO Leo - CEO/CCO Publicis Conseil - **CCO Publicis Groupe France :** Marco Venturelli, Agathe Bousquet - Présidente Publicis, Groupe France et Présidente de Publicis Conseil, Alexis Ben Behe - Directeur de Création Exécutif / Executive Creative Director Maud Robaglia - Directrice de Création / Creation Director Gurvan Prioul - Creative & UX Design Director / Directeur Créatif et UX Design Hamza Ben Maadoun - Directeur Artistique Junior
Production : Prodigious Paris : CEO Prodigious : Christopher Thierry - MD Prodigious : Caroline Petruccelli - Producteur Exécutif : Yann Dubois - Post producteur : Cédric Herbet - VFX creative Director : Nico Vogel - DOP : Nicolas LOIR - Chef opérateur son cinéma : Damien PERROLAZ - Directrice de production : Marie Caron - Son : Prodigious - Producteur son : Martin Sumeire - Mix, sound design : KOUZ

Le documentaire « L'avenir est l'affaire de Publicis » Réalisation Stanislas Valroff - Production : Eddy Story - Tourné au Studio XR Prodigious - page 50 : Anton Porkin/ GettyImage



PUBLICIS GROUPE

PUBLICIS GROUPE SA

Société Anonyme à Conseil d'Administration
au capital de 101 724 744 €

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - France

Tél. : + 33(0)1 44 43 70 00

542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z

