



Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
Capital Social : 101 329 968,40 €
Siège Social : 133, avenue des Champs-Élysées – 75008 PARIS
542 080 601 RCS PARIS

**REGLEMENT INTERIEUR
DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Mise à jour en date du 13 septembre 2021

PREAMBULE

Le Conseil de surveillance de PUBLICIS GROUPE S.A. entend par le présent Règlement Intérieur compléter et préciser les dispositions du Sous-Titre II – CONSEIL DE SURVEILLANCE des statuts de la Société.

Le présent Règlement Intérieur établit les principes de fonctionnement du Conseil de surveillance et les règles déontologiques qui s'imposent à ses Membres, ainsi que ses relations avec le Directoire et les divers Comités. Il a un caractère purement interne et n'est pas opposable aux tiers.

TITRE PREMIER

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Article 1

Obligations légales et statutaires des Membres du Conseil de surveillance

Avant d'accepter ses fonctions, chaque Membre doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des dispositions législatives et réglementaires applicables, des statuts de la Société et du présent règlement intérieur qui s'impose à lui, dans toutes ses stipulations.

Tout Membre doit veiller à respecter les lois et règlements régissant les fonctions de Membre d'un Conseil de surveillance d'une société anonyme et notamment les règles relatives :

- A la définition des pouvoirs du Conseil de surveillance ;
- Au cumul des mandats ;
- Aux conventions conclues entre la Société et le Membre ou une société dans laquelle il est administrateur, Membre du Conseil de surveillance, dirigeant ou associé indéfiniment responsable ;
- A la détention et l'utilisation d'information privilégiée ;
- Aux déclarations des opérations effectuées sur les titres ou tout instrument financier lié aux titres de la Société ;
- A l'obligation de mise sous forme nominative ou de dépôt des titres de la Société ;
- Aux périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société.

Tout Membre du Conseil doit détenir en son nom propre et pendant la durée de son mandat, le nombre minimal d'actions de la Société fixé par l'Article 13 V des statuts de la Société, à l'exception du ou des Membres du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément à l'article L. 225-72 alinéa 3 du Code de commerce.

Il est précisé que le mandat de Membre représentant les salariés prend effet à la date de sa désignation et prend fin à l'issue d'une durée de quatre ans. Ce mandat est renouvelable. Il prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et notamment en cas de rupture du contrat de travail dudit Membre. En outre, si les conditions d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat de Membre représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation.

Article 1-1

Indépendance et conflit d'intérêts

I - Les Membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, les uns par rapport aux autres, et à l'égard du Directoire.

A ce titre, les Membres du Conseil de surveillance s'engagent à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression directe ou indirecte, interne ou extérieure à la Société pouvant s'exercer à leur encontre, et plus généralement à ne pas rechercher ou accepter de la Société ou de ses filiales directes et/ou indirectes, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre leur indépendance.

II - Chaque Membre s'engage, dès qu'il en a connaissance et dans les plus brefs délais, à informer le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement.

En cas de survenance d'un tel conflit, le ou les Membre(s) concerné(s) s'engage(nt) à :

- S'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la décision en relation avec le sujet concerné ;
- Ne solliciter ou communiquer aucun document de quelque forme que ce soit se rapportant au sujet concerné ;
- Le cas échéant, à démissionner de ses fonctions.

Le nombre des Membres du Conseil de surveillance indépendants doit être au moins de 50 %. Les Membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage de Membres indépendants par rapport au nombre de Membres du Conseil.

Les critères d'indépendance des Membres du Conseil de surveillance sont ceux retenus par le code AFEP-MEDEF. Compte tenu de la dissociation dans la Société des fonctions de direction et de contrôle, il a paru pertinent au Conseil de surveillance de considérer comme critères d'indépendance les éléments suivants :

- Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - Salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un

salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :
 - Significatif de la Société ou de son Groupe ;
 - Ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;

Le Conseil de surveillance peut estimer qu'un Membre du Conseil, bien que remplissant les critères d'indépendance, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un Membre du Conseil ne remplissant pas ces critères est cependant indépendant.

Chaque Membre qualifié d'indépendant informe le Président, dès qu'il en a connaissance, de tout changement dans sa situation personnelle au regard de ces mêmes critères.

Article 1-2

Information – Confidentialité – Informations privilégiées

I - Le Directoire communique aux Membres du Conseil, sous un délai suffisant, tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Les Membres du Conseil évaluent eux-mêmes si l'information qui leur a été communiquée est suffisante et peuvent, le cas échéant, se faire communiquer tous les documents qu'ils estiment utiles sous réserve des impératifs de confidentialité.

Le Conseil est régulièrement informé par le Directoire de la situation financière et de trésorerie, ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires et du présent règlement intérieur notamment celles visées au chapitre du Comité d'audit. Le Conseil est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Le Conseil de surveillance s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Le Conseil s'assure également que le Directoire met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. Le Directoire lui donne toutes les informations nécessaires à cet effet.

En dehors des séances du Conseil, le Directoire fournit aux Membres du Conseil toutes les informations utiles concernant la Société et le Groupe si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Les Membres du Conseil peuvent rencontrer les principaux dirigeants du Groupe s'ils le souhaitent après en avoir informé au préalable le Président du Directoire.

Un programme d'accueil est mis en place pour tout nouveau Membre du Conseil.

Chaque Membre du Conseil bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire notamment sur les spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de son secteur d'activité et sur les enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale. Par ailleurs, chaque Membre du Conseil représentant les salariés bénéficie, conformément à la loi, d'une formation adaptée à l'exercice de son mandat et de crédit d'heures pour exercer utilement son mandat.

II – Toute information de quelque nature et forme que ce soit, relative notamment à la Société et à ses filiales directes et/ou indirectes, communiquée à un Membre du Conseil de surveillance dans le cadre de ses fonctions lui est donnée intuitu personae.

A ce titre, chaque Membre du Conseil de surveillance est responsable personnellement des informations confidentielles qu'il détient et s'engage à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit à l'occasion des séances du Conseil de surveillance ou des Comités ou lors d'entretiens privés auxquels il participe. Il doit se considérer comme astreint à un véritable secret professionnel qui excède la simple obligation de discrétion.

Si le Secrétaire du Conseil de surveillance n'est pas l'un de ses Membres, il est soumis aux mêmes obligations de confidentialité que les Membres dudit Conseil. Le Président du Conseil de surveillance veille à ce que le Secrétaire soit informé de ces obligations.

III – Lorsque les Membres du Conseil de surveillance détiennent une information privilégiée au sens de la réglementation boursière, ils s'abstiennent de toute utilisation et communication d'une telle information.

En application de l'article 7 du Règlement (UE) n° 596/2014 sur les abus de marché, une information privilégiée est une information à caractère précis qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs, ou un ou plusieurs instruments financiers, et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

En cas d'abus de marché ou tentative d'abus de marché au sens de la réglementation précitée (opérations d'initiés, manipulations de cours et divulgations illicites d'information), les Membres du Conseil de surveillance s'exposent à des sanctions pénales ou administratives telles que prévues notamment aux articles L. 465-1 et suivants ou L. 621-15 du Code monétaire et financier.

En outre, chaque Membre du Conseil de surveillance doit se conformer aux règles légales et aux règles internes de la Société ayant pour objet la prévention desdits abus de marché (« fenêtres négatives » et obligations de déclaration à l'Autorité des marchés financiers de toutes transactions se rapportant au titre de la Société ou tout instrument financier lié au titre de la Société).

Article 2

Pouvoirs du Directoire et autorisations du Conseil de surveillance

Dans le cadre de ses fonctions, le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion du Directoire (Article 16 des statuts de la Société) ; le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société (Article 12 des statuts de la Société).

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires, et dans le respect du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance.

Le Directoire a notamment les pouvoirs ci-dessous (n° 1 à 16), lesquels sont énonciatifs et non limitatifs. Toutefois, à titre de mesure d'ordre intérieur et sans que ces limitations puissent être opposées aux tiers, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion ayant à l'ordre du jour l'examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, précise celles des opérations visées sous les alinéas n° 1 à 16, qui nécessiteront, jusqu'à décision contraire, son assentiment préalable, et en informe le Directoire.

1° Il établit les règlements intérieurs de la Société ; il nomme et révoque tous directeurs, sous-directeurs ou fondés de pouvoir, tous employés, détermine leurs attributions, fixe leurs traitements, salaires et gratifications, ainsi que leurs cautionnements, s'il y a lieu, et les conditions de leur entrée ou de leur retraite, le tout par traités ou autrement. Certaines décisions du Directoire sont soumises préalablement au :

- Comité de nomination pour toute nomination conformément à l'article 7-1 ci-après ;
- Comité de rémunération conformément à l'article 8-1 ci-après.

2° Il fixe les dépenses générales d'exploitation et d'administration dans le cadre du budget prévisionnel annuel qu'il soumet à l'examen et approbation du Conseil de surveillance.

3° Il crée, installe ou supprime toutes succursales, agences, bureaux et dépôts.

4° Il passe et autorise tous traités, marchés ou entreprises à forfait ou autrement.

5° Il contracte et résilie toutes polices ou contrats d'assurances pour risques de toutes nature, débat et arrête les chiffres de toutes indemnités.

6° Il encaisse toutes sommes dues à la Société, paie celles qu'elle doit, débat et arrête, à cet effet, tous comptes et donne ou retire toutes quittances et décharges ; il crée, accepte, acquitte et négocie tous billets, traites, lettres de changes, chèques, effets de commerce, warrants, donne tous endos et avals ; il fait ouvrir et fonctionner au nom de la Société, tous comptes de dépôts, comptes-courants ou comptes d'avances sur titres ; il prend tous coffres en location et il en retire le contenu.

7° Il fait et autorise tous traités, transactions ou compromis ; il consent tous désistements et mainlevées avant et après paiement.

8° Il représente la Société vis-à-vis des tiers, de tous ministères, de tous organismes et administrations publics ou privés dans toutes circonstances et pour tous règlements

quelconques ; il remplit toutes formalités, fait toutes déclarations et signe tous actes et procès-verbaux nécessaires.

9° Il représente la Société en justice et exerce toutes actions judiciaires, tant en demandant qu'en défendant ; il fait toutes transactions et tous compromis à ce sujet.

10° Il produit à toutes faillites, règlements judiciaires ou liquidations amiables, prend part à toutes assemblées, affirme toutes créances, fait toutes remises de dettes totales ou partielles, touche le montant de tous bordereaux de collocation.

11° Il consent et accepte tous baux et locations avec ou sans promesse de vente, ainsi que toutes cessions ou résiliations de ces baux avec ou sans indemnité, et dans le cadre des orientations définies par le Conseil de surveillance.

12° Il acquiert, ou cède pour le compte de la Société, tous procédés, brevets, marques et autres droits de propriété industrielle, acquiert et concède toutes licences et sous-licences.

13° Il fonde toutes sociétés françaises ou étrangères ou concourt à leur fondation, par apports ou par souscriptions ou par achats d'actions, obligations, parts d'intérêts ou droits quelconques ; il intéresse la Société dans toutes participations, tous syndicats ou groupements d'intérêt économique ; il autorise toutes participations directes ou indirectes ou toutes opérations ou entreprises industrielles commerciales, financières, immobilières ou mobilières, se rapportant d'une manière quelconque à l'objet de la Société, soit à l'étranger comme en France ; il procède à la cession, en tout ou partie, de toutes participations, dans les limites fixées par le Conseil de surveillance.

14° Il désigne la personne qui exercera les fonctions de représentant permanent de la Société au cas où la Société serait nommée membre du Conseil d'administration ou de surveillance d'une autre société ; il prend les mesures concernant la composition et la modification du Conseil d'administration et des dirigeants des sociétés filiales.

15° Il fait tous achats et procède à tous échanges, ventes, apports d'immeubles, il règle toutes questions de servitude ; il fait édifier toutes constructions et exécuter tous travaux et installations nécessaires.

16° Il contracte tous emprunts, sous quelque forme que ce soit, avec ou sans garantie, il octroie tous prêts ou avances, notamment à l'une quelconque des sociétés filiales, dans les limites fixées par le Conseil de surveillance.

En outre, toute opération significative se situant hors la stratégie annoncée par la Société doit faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil de surveillance.

Les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :

- L'acquisition ou la cession d'immeuble par nature ;
- La prise et la cession totale ou partielle de participations ;
- La constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties ;
- Tout emprunt, toute émission d'obligations, d'actions ;

- Toute modification du capital de la Société, à l'exception de celles résultant d'opérations qui auraient déjà été autorisées par le Conseil de surveillance¹.

Le Conseil de surveillance peut décider que des opérations financières soient soumises préalablement à son accord.

Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées ci-dessus.

Toutes les opérations nécessitant l'assentiment préalable du Conseil de surveillance sont examinées par ce dernier et soumises à son vote.

Article 3

Réunions et information préalable du Conseil de surveillance

En application de l'Article 15 des statuts de la Société, le Conseil de surveillance se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, du Vice-Président, avec un minimum de quatre réunions par an dont une destinée à l'approbation des comptes annuels et une réunion à celle du budget pour l'année à venir. Les réunions du Conseil ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement. Elles doivent contenir l'ordre du jour de la réunion, ainsi que tout document ou information nécessaire à la compréhension des Membres du Conseil de surveillance. La convocation, et le cas échéant les documents joints, peuvent être à la demande d'un ou plusieurs Membres, traduits en langue anglaise.

Durant les réunions, la Société, le cas échéant, (i) met un traducteur à la disposition des Membres du Conseil de surveillance qui le souhaitent, (ii) s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée et (iii) communique auxdits Membres la traduction anglaise du procès-verbal de la réunion du Conseil, étant entendu que seul le procès-verbal en français fait foi. Le Conseil peut accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par moyens de visioconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Conformément à l'Article 15 des statuts et en application de l'article L 225-82 du Code de commerce, les décisions suivantes relevant des attributions propres du Conseil de surveillance peuvent être prises par consultation écrite des Membres du Conseil de surveillance :

- Transfert du siège dans le même département ;
- Modifications statutaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- Autorisation de donner des cautions, avals et garanties ;

¹ A titre d'exemple, une modification du capital liée à l'émission de bons de souscription d'actions, ou liée à l'autorisation du paiement du dividende en actions dont le principe aurait déjà été autorisé par le Conseil n'aura pas besoin d'une nouvelle autorisation du Conseil pour sa réalisation effective.

- Nomination provisoire d'un membre du Conseil de surveillance en cas de décès, démission ou dans le cas où le nombre de membres est devenu inférieur au minimum statutaire ;
- Convocation de l'Assemblée Générale.

Article 4

Evaluation annuelle de fonctionnement

Chaque année, le Conseil de surveillance consacre un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation, son fonctionnement et sur ceux de ses Comités ainsi que sur la contribution des Membres aux travaux du Conseil sur la base d'une auto-évaluation supervisée par le Président du Conseil de surveillance ou un Membre indépendant du Conseil de surveillance.

Les actionnaires sont informés de la réalisation de cette évaluation annuelle de fonctionnement et de ses principales conclusions dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Article 5

Rémunération des membres du Conseil

L'Assemblée Générale fixe le montant global maximum annuel de la rémunération allouée à l'ensemble des Membres du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, décide la répartition de cette rémunération, en accord avec la politique de rémunération applicable aux Membres du Conseil de surveillance, approuvée par l'Assemblée Générale.

TITRE DEUXIEME **COMITES SPECIALISE**

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué cinq Comités :

- un Comité d'audit ;
- un Comité de nomination ;
- un Comité de rémunération ;
- un Comité stratégique et des risques ;
- un Comité ESG (Enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).

Article 6

Comité d'audit - Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité d'audit qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

1. En ce qui concerne les comptes :

- d'examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés du Groupe n'y seraient pas incluses, ainsi que l'information financière délivrée, avant leur présentation au Conseil de surveillance, de suivre leur processus d'élaboration et de formuler le cas échéant des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de revoir l'information comptable et financière et d'examiner la traduction comptable des opérations complexes (acquisitions, cessions, restructurations, provisions importantes) ; d'étudier les changements et adaptations des principes et règles comptables utilisés dans l'établissement des comptes, ainsi que leur pertinence et leur permanence (en particulier pour traiter des opérations significatives) ;
- d'entendre régulièrement le Directeur financier ;
- de recueillir l'avis des Commissaires aux comptes sur la fiabilité des comptes hors la présence du Directeur financier et des Membres du Directoire ;
- d'examiner les risques ayant un impact financier et les engagements hors bilan ; d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et d'en informer le Conseil de surveillance, le cas échéant.

2. En ce qui concerne l'audit interne :

- d'examiner le plan d'audit pour l'exercice à venir ;
- de donner son avis sur le budget de l'audit interne ;
- d'examiner en collaboration avec les responsables de l'audit interne l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et d'en vérifier le suivi, sans qu'il soit porté atteinte à l'indépendance du Comité d'audit ;
- de demander le cas échéant, la réalisation de tout audit interne ou externe qu'il juge nécessaire ;

- d'entendre régulièrement le responsable de l'audit interne sur l'avancement et les résultats des travaux d'audit et les problèmes rencontrés afin que les recommandations de celui-ci puissent être mises en œuvre ;
- de donner son avis sur l'organisation de son service ;
- de demander à tout responsable du Groupe de lui présenter les sujets dont ce responsable a la charge et qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur les comptes.

3. En ce qui concerne le contrôle externe :

- d'émettre une recommandation pour le Conseil de surveillance (i) sur le choix des Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale, cette recommandation étant élaborée conformément aux dispositions légales à l'issue d'une procédure de sélection dont il est chargé et (ii) lorsque le renouvellement du mandat du ou des Commissaires aux comptes est envisagé dans les conditions prévues par la loi ;
- de suivre la réalisation par les Commissaire aux comptes de leur mission et des honoraires y afférant ;
- de tenir compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés par ce dernier ;
- de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales ;
- d'autoriser préalablement, sur mandat du Conseil de Surveillance, la fourniture des services qui ne sont pas inclus dans les missions de contrôle légal ainsi que le budget qui leur sera consacré, conformément aux dispositions légales ;
- d'examiner chaque année lors de l'examen des comptes avec les Commissaires aux comptes, hors la présence du Directeur financier et des Membres du Directoire et de la direction, leur plan d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations et les suites qui leur sont données ;
- de communiquer au Directoire son avis sur les budgets consacrés à l'audit externe du Groupe ;
- de rendre compte au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus et de l'informer de toute difficulté rencontrée ;

et plus généralement, d'alerter le Conseil de surveillance et le Directoire sur tout sujet susceptible d'avoir un impact financier significatif sur la valeur patrimoniale du Groupe.

Article 7

Comité de nomination - Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité de nomination qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

- de faire au Conseil de surveillance toutes observations utiles sur la composition du Conseil pour assurer son caractère équilibré ;

- de proposer au Conseil une procédure destinée à sélectionner les futurs Membres du Conseil de surveillance indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- de faire au Conseil de surveillance toutes observations utiles sur la composition du Directoire ;
- de proposer au Conseil de surveillance un processus de sélection des Membres du Directoire qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats ;
- de proposer au Conseil de surveillance la candidature des mandataires sociaux de la Société avant leur nomination par le Conseil de surveillance ou l'Assemblée Générale ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- d'examiner les propositions de nomination des dirigeants du Siège de la Société, des membres du Management Committee et des Comités Exécutifs des grands pays ;
- d'examiner, préalablement à toute décision du Directoire, les plans de succession pour tous les postes clés ;
- d'examiner la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes.

Article 8

Comité de rémunération - Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité de rémunération qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

- d'émettre une recommandation sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux Membres du Conseil de surveillance et les modalités de répartition de cette rémunération, en fonction de la participation aux réunions du Conseil de surveillance et des Comités ;
- d'étudier et de proposer au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et notamment, la part variable, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et les attributions d'actions gratuites de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...) ;
- de proposer au Conseil de surveillance le projet de résolutions, à soumettre à l'Assemblée Générale, sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (« vote *ex ante* »), sur le rapport sur les rémunérations ainsi que sur la rémunération versée ou attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice écoulé (« vote *ex post* ») ;
- de valider les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants du Siège de la Société, des membres du Management Committee, des Comités exécutifs des grands pays ;
- d'une manière générale pour l'ensemble du Groupe, valider, préalablement à toute décision du Directoire, les systèmes de part variable, et les politiques en matière de rémunération, et d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de tout instrument similaire.

Article 9

Comité stratégique et des risques - Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité stratégique et des risques qui rapporte au Conseil de surveillance et a notamment pour mission :

1. d'examiner les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les réduire en coordination avec le Comité d'audit; d'examiner la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie, en coordination avec le Comité ESG.
2. d'examiner les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble et d'en faire rapport au Conseil de surveillance avec des commentaires.

Article 10

Comité ESG (Enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) - Mission

En application de l'Article 16 II – dernier alinéa des statuts de la Société, il est institué un Comité ESG qui rapporte au Conseil de surveillance.

Le Comité ESG a pour mission d'étudier les enjeux extra-financiers de la Société et du Groupe et de soumettre ses réflexions et suggestions au Conseil de surveillance.

- En matière d'enjeux sociaux et environnementaux :
 - d'examiner la politique RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) du Groupe et d'engager toute réflexion sur l'évolution long terme de cette politique ;
 - d'examiner les politiques sociales du Groupe, de formuler des propositions en matière de diversité et d'inclusion, d'égalité professionnelle, d'évolution des conditions de travail ;
 - de préparer les travaux du Conseil en ce qui concerne le déploiement des politiques sociales et environnementales et, lorsqu'elles sont adoptées, de mesurer les progrès et l'atteinte des objectifs.
- En matière d'enjeux de gouvernance :
 - de mener une réflexion, en lien avec l'ensemble des parties prenantes sur la raison d'être du Groupe ;
 - de mener des réflexions et proposer des solutions visant à la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans les enjeux et les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe.
- En matière de critères extra-financiers :
 - d'examiner les systèmes de reporting et de contrôle extra-financiers ainsi que l'information extra-financière publiée par le Groupe.

Article 11

Composition et conditions de nomination/révocation des Comités

I – Les Comités sont composés au minimum de trois Membres personnes physiques, Membres du Conseil de surveillance et désignés par celui-ci, et peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel et/ou permanent un expert externe dont le Conseil fixera la rémunération.

Les Membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Les Membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Au moins la moitié des Membres du Comité de nomination et du Comité de rémunération doivent être indépendants au regard de critères précisés et rendus publics par le Conseil de surveillance ; pour le Comité d'audit, la proportion de Membres indépendants est portée à au moins deux tiers des Membres.

Les Membres des Comités sont désignés par décision du Conseil pour la durée de leur mandat de Membre du Conseil de surveillance et peuvent être rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'Article 13 des statuts.

Le Conseil de surveillance désigne un Président pour chaque Comité choisi parmi ses Membres dont le rôle est de diriger les travaux du Comité et d'en rendre compte au Conseil de surveillance. En ce qui concerne le Comité d'audit et le Comité de rémunération, les Présidents sont choisis parmi les membres indépendants.

La rémunération des Membres des Comités est fixée par le Conseil de surveillance dans le cadre d'une enveloppe globale votée par l'Assemblée Générale.

II – Les Membres des Comités sont révocables ad nutum par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation.

Article 12

Convocation et déroulement des réunions des Comités

I – Les Comités sont convoqués par leur Président ou, en son absence, par l'un de ses Membres.

La convocation peut être faite par tous moyens et doit intervenir au moins dix jours avant la réunion, sauf si tous les Membres du Comité renoncent expressément à ce délai.

Les réunions des Comités se tiennent en tout lieu mentionné sur la convocation. La convocation et, le cas échéant les documents document, doivent être préparés en langue française et anglaise si des Membres ne sont pas francophones.

Durant les réunions, le Président met, le cas échéant, un traducteur à la disposition des Membres du Comité qui le souhaitent et s'assure que les discussions sont traduites en anglais ou dans la langue demandée.

II - La moitié au moins des Membres des Comités doit être présente pour délibérer valablement. Un Membre ne peut pas se faire représenter.

Les Comités peuvent accepter la participation d'un ou plusieurs Membres par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation.

Les Comités se réunissent en tant que de besoin dans les conditions précitées, et au moins une fois par an.

Ils émettent des avis, propositions et recommandations. Ils peuvent procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil de surveillance ; et peuvent se faire assister de consultants externes lorsqu'ils le jugent utile.

Les Comités rendent compte de leurs travaux à la plus prochaine réunion du Conseil de surveillance.

III – Règles particulières au Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an avant chaque réunion du Conseil de surveillance dont l'ordre du jour porte sur l'examen, respectivement, des comptes sociaux et consolidés annuels, et des comptes semestriels. Le Comité d'audit dispose d'un délai suffisant pour procéder à l'examen des comptes.

Peuvent assister aux réunions du Comité d'audit :

- Le Président du Conseil de surveillance ou son délégué, ou ces deux personnes ensemble sauf si, pour certains cas, le Comité en décide autrement ;
- Avec l'accord du Conseil de surveillance, certains Membres du Conseil de surveillance qui en font la demande ;
- Le Directeur financier, le Secrétaire Général, les représentants des Commissaires aux comptes et le responsable de l'audit interne de la Société ;
- Toute personne extérieure ou interne à la Société que le Comité souhaite entendre.

TITRE TROISIEME

DISPOSITIONS GENERALES

Article 13

Entrée en vigueur – Durée

Le présent Règlement Intérieur est entré en vigueur lors de son adoption par le Conseil de surveillance aux termes d'une délibération en date du 29 mars 2005, et restera en vigueur pendant toute la durée de la Société, soit jusqu'au 3 octobre 2037 ; sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus par les statuts de la Société. Il pourra être modifié par toute décision du Conseil de surveillance prise à la majorité simple. Il est précisé que le présent Règlement a fait l'objet d'amendements par décisions du Conseil de

surveillance du 17 mars 2008, du 11 février 2015, du 25 mai 2016 avec effet au 17 juin 2016, du 1^{er} mars 2017 avec effet au 1^{er} juin 2017, du 13 septembre 2017, 30 mai 2018, du 6 mars 2019, du 9 septembre 2020 et du 13 septembre 2021.